

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial número 15018
publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976



Reporte de Experiencia Profesional

Pro-grado

Que para obtener el Grado de Maestro(a) en:

Maestría en Desarrollo Humano

Capacitación desde una perspectiva humanista en un Diplomado de Asistente de Dirección

PRESENTA:

Sandra Juliana Sánchez Muñoz

ASESORÓ: Dra. Laura Elena García García

Nombre de asesor(a)

Tlaquepaque, Jal., 29 de octubre de 2016

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a mi familia, es mi principal fuente de enseñanza.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por todo, él me puso en este camino y he sido muy bendecida. Es mi principal facilitador. Siempre escucha mis plegarias y cree en mí.

Estoy agradecida con mi asesora, Laura García, fue cálida, y motivante en todo momento. Me da gusto conocer a personas como ella, inteligente, con disposición, amorosa y que en pocas palabras me dejó grandes enseñanzas.

Agradezco a mi profesor Carlos López, porque gracias a él encontré el gusto por la capacitación, entendí lo que es facilitar el aprendizaje, creer en las personas y no tener la necesidad de ser el centro de poder en un aula.

Agradezco a mi esposo por su motivación, empuje, aliento y constancia.

Agradezco a mi madre porque sin su ayuda todo hubiera sido más complicado, agradezco su amor incondicional.

Agradezco a mis hijos, en cada proyecto que tengo siempre me poyan, incluso a aunque no estén muy de acuerdo.

También estoy muy agradecida con mi facilitadora Isabel Caldú por su gran amor y entrega genuina, a su grupo de facilitación.

Elegir cursar esta maestría ha sido de las mejores decisiones que he tomado.

RESUMEN

Este Trabajo de Grado se elaboró con la finalidad de obtener el título en la Maestría de Desarrollo Humano en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Aquí se redacta mi desempeño como instructora facilitadora del aprendizaje en un Diplomado para Asistentes de Dirección. El grupo lo conformaron 17 mujeres que laboran en la Auditoría Superior del Estado de Jalisco, y fue en sus instalaciones en donde se llevó a cabo. Yo fui contratada por el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) para impartirlo, tuvo una duración de seis meses, el temario fue establecido por el mismo CONALEP, pero la modalidad que se utilizó para encausar cada sesión, fue a través del Desarrollo Humano, especialmente se basó en el Enfoque Centrado en la Persona. Mi rol fue como facilitadora del aprendizaje, acompañé el proceso de las participantes, propiciando las condiciones necesarias para que tuviera lugar el aprendizaje significativo. Los resultados obtenidos fueron satisfactorios y respaldan este TG, gracias a esto se presentan evidencias para dar cuenta de cómo el Desarrollo Humano abona sustancialmente para hacer más eficaz la capacitación del personal en las organizaciones, en este caso específico de una institución gubernamental. En el marco teórico se mencionan autores del Desarrollo Humano, del campo de la Capacitación y de la Educación, como: Rogers, Freiberg, Lafarga, Gómez del Campo, Siliceo, Drucker, Delors, Ausubel, entre otros.

Palabras clave: Aprendizaje Significativo, Capacitación, Instructor como facilitador del aprendizaje.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. LA EXPERIENCIA LABORAL	5
1.1 Síntesis de la Experiencia de Trabajo	5
1.2 Antecedentes de trayectoria laboral	14
1.3 Las cualidades del desempeño laboral	17
1.4 Justificación que sustente la relevancia del desempeño laboral actual.....	21
1.5 La aportación del presente Reporte al campo del Desarrollo Humano (DH).....	24
CAPÍTULO II. VINCULACIÓN CON EL DESARROLLO HUMANO	29
2.1 Vinculación del desempeño laboral con el Desarrollo Humano en la Práctica Profesional.....	29
2.1.1 El aprendizaje se construye: aprendizaje significativo	31
2.1.2 Valor de la experiencia en el aprendizaje significativo	32
2.1.3 Cambiar el centro del saber.....	37
2.1.4 El Desarrollo Humano como marco del aprendizaje significativo.....	40
2.1.5 ¿Cómo asegurar la significatividad del aprendizaje?	49
2.1.6 Importancia de la capacitación	57
2.1.7 Aplicaciones del aprendizaje significativo en la capacitación.....	64
2.1.8 La capacitación en organizaciones gubernamentales.....	68
2.2 Elementos relevantes de la experiencia de trabajo	72
2.3 Perfil Profesional Personal	90
2.4 Prospectiva del ejercicio profesional.....	93
CAPÍTULO III CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	95
3.1 La experiencia de construir este reporte.....	95
3.2 Evidencias de la apropiación de los conocimientos adquiridos en el curso de la Maestría en Desarrollo Humano en desempeño profesional.....	97
3.3 Evidencias de la apropiación de los conocimientos del Desarrollo Humano en otras áreas donde este conocimiento repercute.	98
3.4 Consideraciones Finales	100
REFERENCIAS	103
ANEXOS	108

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se hablará sobre una capacitación impartida en una institución gubernamental; se hará énfasis en la propia experiencia como instructora desde el marco del Desarrollo Humano.

Para iniciar es importante saber qué es la capacitación, existen diferentes definiciones sobre esta: “La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (Dessler, 2001, p. 249). Otra definición es: “Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo” (Arias, 1973, p. 320). “Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo” (Rodríguez, 1991, p. 211); una más: “Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2004, p. 20). De acuerdo a estas definiciones y considerando el Desarrollo Humano diríamos que la capacitación es un proceso continuo de aprendizaje, con el objetivo principal de desarrollar habilidades y aptitudes, al mismo tiempo modificar actitudes que permitan un mejor desempeño en sus labores habituales; puede ser interna o externa, es decir, que sea proporcionada por personal de la propia empresa o bien que se contrate a una empresa o instructor. La capacitación es imprescindible en las organizaciones y es necesario que sea efectiva. Para ello es importante tener presente que el aprendizaje debe ser constructivo y significativo a lo que dice Rogers: “una persona aprende significativamente solo aquellas cosas que percibe como vinculadas con la supervivencia o desarrollo de sí mismo” (Rogers, 1996, p. 333), de esta manera se mejora el presente y se construye un mejor futuro para el personal y la institución ante la sociedad. La capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones de contar con un personal calificado y productivo, resulta en el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento, elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

En lo que refiere a un organismo gubernamental, de acuerdo a Pérez y Gardey (2014) es: "...una institución estatal cuya administración está a cargo del gobierno en turno. Su finalidad es brindar un servicio público que resulta necesario para la ciudadanía" (p. 2). Para esta definición se entiende por gobierno aquél que ejerce la autoridad política de un Estado. El ámbito gubernamental presenta cada vez más retos y desafíos; la época de una administración basada en doctrinas estáticas y poco innovadoras ha quedado atrás; el factor humano cobra cada vez más importancia en las instituciones por lo que la gestión de los procesos que rigen su adecuada administración es digna de ser tratada con la importancia que merece. Entre más se desarrolla la sociedad, más se requiere de personas competentes, innovadoras, capaces de enfrentar con los mejores niveles de preparación tanto técnicos como emocionales, los retos a los que se enfrentan las instituciones de gobierno. Por esta razón la capacitación en estas organizaciones debe desarrollarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y con los planes de la institución.

En el CONALEP hay un departamento denominado: Secretaría de Servicios Institucionales (SSI), dentro del mismo se encuentra la Dirección de Servicios Tecnológicos y de Capacitación (DSTC). En esta área se ofrecen diplomados, cursos y talleres integrales para las empresas e instituciones en materia de formación y actualización, así como contribuir a una mayor productividad y rentabilidad de dichas organizaciones. Esta capacitación que brinda el CONALEP favorece la adquisición y desarrollo de competencias requeridas para un desempeño eficaz de los sectores público, social y privado, mediante la impartición de cursos presenciales de fácil acceso.

Existe un portafolio de servicios que incluye programas pertinentes y flexibles en respuesta a las necesidades de los usuarios. El objetivo es formar personal calificado que atienda los requerimientos del mercado laboral actual, por ejemplo: cambios constantes en los procedimientos y políticas de la institución; adaptarse a los avances tecnológicos, generar mayor resistencia para trabajar bajo presión constante, obtener mejores resultados con menos recursos, manejar adecuadamente el estrés ante las exigencias del ritmo acelerado al que nos sometemos actualmente; entre otros. Otra ventaja de estos

cursos es que se pueden llevar al lugar de trabajo o también se imparten en el mismo plantel del CONALEP.

Cada curso ya tiene establecido el temario y marco teórico en el que se basa la información que se imparte. Cada instructor prepara su material y en lo que respecta a cómo se llevarán a cabo las sesiones, es la base del presente documento, pues, el curso de capacitación al que se hará referencia, es el que fue impartido por una instructora que tuvo como propósito primordial ser una facilitadora del aprendizaje en el marco del Desarrollo Humano. Pudo apreciarse un contraste entre los resultados obtenidos en la impartición de los cursos de capacitación antes de incorporar esta modalidad. Se mostrarán evidencias de que el aprendizaje de las participantes fue significativo, es decir, a tiempo presente pueden apreciar la aplicación del mismo en su área de trabajo y en otras áreas de su vida.

Al incorporar el Desarrollo Humano a los cursos, el aprendizaje fue atractivo y viable debido a que se facilitaron condiciones de apertura y aceptación para que las asistentes tuvieran una participación activa, sólida y responsable (esto fue referido de manera verbal por una persona que se encuentra en el departamento de Profesionalización de la misma Auditoría Superior del Estado de Jalisco, que supervisaba las sesiones). Yo como instructora tuve plena confianza en el potencial de las personas y fui adaptando el curso a sus necesidades. A partir de esta modificación las sesiones fueron más dinámicas interactivas y propositivas. Esto da cuenta de lo dicho por Lafarga: “cuanto más en contacto con la experiencia y más finamente discriminado e integrado a ella esté dicho aprendizaje, más satisfacciones producirá. El aprendizaje satisfactorio genera mayor curiosidad y ésta a su vez, estimula un nuevo aprendizaje”. (Lafarga y Gómez del Campo, 1994, p. 248).

En este trabajo se narrará en particular la experiencia de una capacitación realizada en la Auditoría Superior del Estado, donde se impartió un diplomado que llevó por nombre “Asistente Directivo”, éste constaba de seis módulos: el primero fue: Trato humano al cliente, impartido por una instructora licenciada en Administración de Empresas; el resto de los módulos fueron impartidos por la autora del presente documento. El diplomado tuvo

una duración de 120 horas. Asistieron un total de 17 mujeres, el puesto de todas era de carácter administrativo, algunas de ellas justamente era el de Asistente de Dirección; el rango de edad de las asistentes era entre 24 y 57 años; la antigüedad en su puesto era de un año hasta 12 años.

El propósito principal de este trabajo es mostrar evidencias de los aprendizajes que obtuvieron las participantes a partir de una capacitación desde el marco de Desarrollo Humano y describir los aspectos del desempeño de la facilitadora que contribuyeron a construir dichos aprendizajes. Para ello se describirá mi experiencia como instructora y facilitadora del aprendizaje en el marco de Desarrollo Humano en el programa de capacitación del CONALEP a instituciones gubernamentales, concretamente en el Diplomado de Asistente de Dirección. Dado que la capacitación corresponde al ámbito educativo, se hará una vinculación con autores de este ámbito y del Desarrollo Humano. Se mostrarán testimonios de los aprendizajes adquiridos por las participantes y se finaliza con conclusiones y propuestas.

CAPÍTULO I. LA EXPERIENCIA LABORAL

1.1 Síntesis de la Experiencia de Trabajo

En el presente trabajo se describe mi desempeño como instructora en un programa de Capacitación a Instituciones Gubernamentales por parte del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), identificando las repercusiones que se manifestaron al hacerlo desde el marco del Desarrollo Humano.

Como ya se mencionó en la introducción, en esta institución existe un departamento llamado Secretaría de Servicios Institucionales (SSI), dentro del mismo se encuentra la Dirección de Servicios Tecnológicos y de Capacitación (DSTC). En esta área se ofrecen diplomados, cursos y talleres integrales para las empresas e instituciones en materia de formación y actualización, así contribuir a una mayor productividad y rentabilidad de dichas organizaciones.

El CONALEP fue creado por decreto presidencial en 1978 como un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Su objetivo principal se orientó a la formación de profesionales técnicos, egresados de secundaria. En 1993 el decreto se reforma para abrir las expectativas en materia de capacitación laboral, vinculación intersectorial, apoyo comunitario, asesoría y asistencia tecnológicas a las empresas. En 1994 de acuerdo a las necesidades del país, el Colegio adoptó el esquema de Educación Basada en Normas de Competencia (EBNC), iniciando así la reforma de su Modelo Educativo en congruencia con dicho enfoque. (Portal CONALEP, 2016).

En 1998, como producto de su experiencia en el desarrollo de programas de capacitación bajo el esquema de EBNC, emprende un proyecto para la acreditación de planteles como Centros de Evaluación de Competencias Laborales con el propósito de impulsar la evaluación de competencias adquiridas a lo largo de la vida, con el referente en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL). En el 2003, una nueva

Reforma Académica, con la cual se innova y consolida la metodología de la Educación y Capacitación Basada en Competencias Contextualizadas (ECBCC). En 2008, se lleva a cabo la reorientación del Modelo Educativo, como respuesta a la demanda de una formación de recursos humanos altamente calificados y reconocidos en el sector productivo, con una sólida formación ocupacional y académica para la competitividad, respaldada en valores cívicos y de sustentabilidad ambiental, que coadyuven al desarrollo del país. Con la modificación al Decreto de Creación realizada en 2011, se incorpora la formación de profesionales: técnico bachiller. Actualmente CONALEP es una institución federalizada, constituida por una unidad central que norma y coordina al sistema; 30 Colegios Estatales; una Unidad de Operación Desconcentrada en el DF y la Representación del Estado de Oaxaca. Esta estructura hace posible la operación de los servicios en 308 planteles, los cuales se encuentran en las principales ciudades y zonas industriales del país y ocho Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (CAST), a través de los cuales se ofrece al sector productivo servicios tecnológicos, de capacitación especializada, así como de evaluación y certificación de competencias laborales. Los servicios que proporcionan los CAST son diseñados para responder a los requerimientos técnicos y específicos de los usuarios tales como: servicios tecnológicos con calidad y confiabilidad a través de pruebas acreditadas, asistencia técnica en caracterización de materiales y desarrollo de prototipos; digitalización de moldes y prototipos, inspección destructiva y no destructiva, calibración de instrumentos, realización de pruebas de resistencia de materiales, análisis químicos, soldadura especializada, maquinado de piezas, entre otros, los cuales se dirigen a personal operativo. (Portal CONALEP, 2016).

Además de los servicios mencionados en el párrafo anterior, los CATS ofrecen capacitación especializada dirigido al personal administrativo de las distintas dependencias gubernamentales, a continuación se mencionan algunas en las que he participado en la impartición de cursos: Maestros y administrativos del propio CONALEP, Frente Juvenil Revolucionario, Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del

Estado (ISSSTE), Centro Universitario de Ciencias de la Salud (CUCS), Preparatoria 12, Secretaría de Economía, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Instituto Jalisciense de la Juventud (IJJ), Comisión Federal de Electricidad (CFE), entre otras. Los cursos que he impartido son: Ética en el servidor público, Despertando la creatividad y afianzando los valores, Aprendiendo el manejo adecuado para maniobrar el estrés, 5 S's, Manejo del personal con calidad, valores y virtudes, Actitud de servicio y tipos de clientes, Taller de desarrollo Técnico y Administrativo de Líderes , Desarrollo de competencias, Manejo de emociones y toma de decisiones, Taller de planeación estratégica y habilidades directivas Liderazgo y calidad en el servicio, Elementos básicos de la PNL, Responsabilidad en la automotivación, Potencializar mis recursos internos, Relaciones interpersonales cálidas, satisfactorias, efectivas y eficientes, Desarrollo y clasificación de habilidades personales, Plan de vida y razón de ser, Administración de tu tiempo y tu energía, Establecer y dar seguimiento a tus propias metas, Identificar oportunidades de mejora personal, La creatividad como recurso imprescindible, Apertura y aprovechamiento de la tecnología, Comunicación efectiva, tu mejor herramienta, Desarrollo y fortalecimiento de tu automotivación y espíritu profesional, Elige tu estilo de liderazgo más conveniente, Taller de Ambiente Laboral, Unidos por la Calidad, Taller de asertividad, Integración de equipos de alto rendimiento, Desarrollo de habilidades directivas para mandos medios, Actitudes en los Recursos Humanos, Optimiza y disfruta los beneficios de una comunicación eficiente utilizando inteligencia social y asertiva, Calidad en el personal (enfocado al carácter), Relaciones interpersonales efectivas (enfocado a la actitud), Supervisión de personal (manejo de personal), Trabajo en equipo (equipo= productividad=rentabilidad).

Aparte de la capacitación especializada, los CAST cuentan con un área de certificación, la cual da oportunidad para que las personas que no estudiaron y no cuentan con "un papel" que avale sus conocimientos obtenidos de manera empírica, por medio de una evaluación puedan certificarse con validez oficial ante la SEP. El trámite se realiza en el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, (CONOCER). Se cuenta con más de 20 certificaciones en distintos campos laborales, de las cuales yo tengo dos certificaciones: EC0301 Diseño

de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal, sus instrumentos de evaluación y manuales del curso; y EC0076 Evaluación de la competencia de candidatos con base en Estándares de Competencia. Para lograr la certificación la persona que acude debe demostrar sus habilidades sin margen de error, lo que resulta un proceso extenuante tanto para el evaluado como para el evaluador. He tenido oportunidad de participar en este proyecto y favorecer a partir de la incorporación del Desarrollo humano en mi forma de intervenir, pues, en los procesos que he acompañado las personas reportan una disminución en el estrés que experimentan. Este tema da otra oportunidad de reportar los aportes de ser un evaluador desde el marco del Desarrollo Humano. El proceso es demandante e implica estrés y presión por hacer todo correctamente, con metodología y evidencia tangible, entonces si se realiza con un evaluador con formación en el Desarrollo Humano, su desempeño e interacción facilitaría la certificación, lo haría más eficiente, fluido con menos desgaste de los involucrados. Es un campo fértil y rico para elaborar otro trabajo de investigación y evidencia para esta metodología de trabajo del DH.

Los CAST, ofrecen a las organizaciones asesoría para el desarrollo y la modernización de procesos que permitan participar exitosamente en el mercado nacional e internacional, garantizando una mayor confiabilidad en sus servicios, ya que cuentan con los recursos humanos calificados, la infraestructura y el equipamiento necesario para atender a las corporaciones. Se puede obtener asesoría y capacitación para la creación de nuevos proyectos productivos, entre otros servicios. Los CAST, como instancias capacitadoras autorizadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) cuentan con el registro correspondiente para emitir reconocimientos de los cursos que proporcionan. Además, cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la norma ISO 9001:2008; con una Unidad de Verificación en Masas y con laboratorios de calibración y/o pruebas acreditados ante la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA), en apego a las Normas NMX-EC 17020-IMNC-2000 y NMX-EC 17025-IMNC-2006, respectivamente. (Portal CONALEP, 2016).

Es importante mencionar la relevancia de los servicios y de los cursos que son impartidos por el CAST, pues es a partir de éstos que el trabajador enriquece su currículum profesional, de formas accesibles y prácticas, lo cual se refleja en el desarrollo personal, institucional y a su vez social. Por lo tanto, el instructor de capacitación funge como un instrumento clave para que esta división tenga éxito y se cumplan los objetivos. A continuación se definirá lo que es un instructor de capacitación:

Persona física que tiene los conocimientos técnicos y pedagógicos suficientes para preparar y formar a una o más personas en el desempeño de tareas relativas a un puesto de trabajo. Es el agente y actor principal en el proceso de capacitación y adiestramiento al interior de las organizaciones (Reza, 2002, p.15).

Lo anterior quiere decir que el instructor de capacitación debe contar con el conocimiento suficiente sobre el tema a tratar y ser competente para lograr transmitir el objetivo deseado adecuadamente. Desde el momento en que una persona se hace cargo de un grupo para orientar su aprendizaje, se ejerce influencia en todos y cada uno de los componentes del grupo. Por tal razón su actitud se oriente a cultivar el deseo e interés particular de aprender dentro de un proceso, a veces colectivo, a veces individual, a veces receptivo, a veces participativo. Esta actitud se adecúa al programa de trabajo, a los recursos disponibles y al tiempo que tiene para realizar su misión. Un buen instructor de capacitación organizacional está consciente de la importancia y trascendencia que tiene su trabajo, la cual consiste en facilitar las condiciones ambientales, para que el otro adquiera nuevo conocimiento y lo aplique verdaderamente. Según Rodríguez (1998) la importancia de la capacitación radica en que ésta:

- Ayuda a la organización: o sea que conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Ayuda al individuo: da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.

- Ayuda a las relaciones humanas en el trabajo: fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos. (Rodríguez, 1998, p.135).

El autor hace mención al beneficio de que la organización sea más rentable a través de la capacitación, y que este mismo beneficio se extiende a nivel individual y grupal. El recurso humano con el que cuentan todas las organizaciones, es el más importante y de ahí la relevancia de invertir en capacitación, pues ésta favorece el logro de las metas establecidas. El CONALEP ofrece una opción oportuna, accesible y factible para lograrlo, ha atendido las demandas de capacitación de instituciones gubernamentales, desde ajustarse a un costo de acuerdo al presupuesto de cada dependencia, hasta un diseño especializado según corresponda y sea solicitado, por el contratante. Así el CONALEP busca perfiles que se adecuen y cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo con efectividad.

En esta institución de educación pública se trabaja con diferentes perfiles de empleados de gobierno, pueden ser administrativos u operativos; de distintos estratos económicos, edades y género; directivos y/o subordinados. La forma de trabajar en estas capacitaciones es la siguiente: la institución de gobierno contrata al CONALEP y éste a su vez ya cuenta con profesores de planta para impartir los cursos de acuerdo a los requerimientos señalados por la institución o bien contrata personal que trabaja de forma temporal, a instructores particulares a través de un contrato por horas, como es mi caso.

Si se trata de un instructor que es contratado por horas o por proyecto, se le proporciona una ficha técnica con un temario predeterminado por CONALEP; en este documento se precisa el horario, perfil y número de los asistentes que tendrá a lo largo del curso. El instructor es responsable de llevar el material necesario y sus sesiones preparadas, de acuerdo al temario de la ficha técnica. Se hace una evaluación inicial también previamente diseñada por el CONALEP, para hacer un diagnóstico del grupo y tener idea de los saberes previos respecto al tema a tratar. Al concluir el módulo se

aplica el mismo instrumento al que denominan “evaluación final” para apreciar el avance en su aprendizaje. Además se aplica otra evaluación en la que se valora al instructor y su forma de impartir cada sesión.

El presente trabajo corresponde a los campos: organizacional, institucional y educativo además de dar cuenta de cómo hizo la vinculación con el Desarrollo Humano. La capacitación para la que fui contratada y de la que se dará cuenta en este documento, se llevó a cabo de Junio a diciembre del 2015 en la Auditoría Superior de Estado. Éste es un organismo técnico, profesional y especializado, de revisión y examen del Poder Legislativo, dotado con autonomía técnica y de gestión, con personalidad jurídica, patrimonio propio y capacidad de decisión, integrado por personal profesional, seleccionado por oposición, bajo el régimen de servicio profesional de carrera. La Auditoría superior del Estado regula la revisión, examen y auditoría de las cuentas públicas que formulen los poderes del Estado, los organismos públicos autónomos, los municipios, los organismos públicos descentralizados estatales y municipales, empresas de participación estatal o municipal, fideicomisos públicos estatales y municipales y el Tribunal de Arbitraje y Escalafón, o cualquier persona física o jurídica que reciba fondos públicos, recursos materiales, humanos y financieros, asignados para la realización de la función pública. La Auditoría Superior del estado tiene como misión: revisar objetiva e imparcialmente la correcta aplicación de los recursos públicos; mejorar la percepción de la sociedad en la institución, mediante el aseguramiento de la calidad en el trabajo de ésta; profesionalizar la labor de auditoría mediante la actualización, capacitación y evaluación de los servidores públicos. Su visión es: fortalecer la confianza de la sociedad en el proceso de auditoría de los recursos públicos y reforzar los servicios que ofrece la Auditoría Superior mediante la comunicación continua con las entidades auditables. (Auditoría Superior del Estado de Jalisco, 2016)

La capacitación mencionada en el párrafo anterior, consistió en un Diplomado de Asistente Directivo el cual tuvo una duración de 120 horas; la sesiones se programaron los martes y jueves de 8:00 am a 10:00 am, de esta forma las asistentes (todas fueron

mujeres) invertían una hora de su tiempo personal y la institución las apoyaba con otra hora, para que se pudieran ausentar de su lugar de trabajo. Constó de seis módulos, cada uno tuvo una duración de 20 horas. El primer módulo, “Trato humano al cliente” fue impartido por una instructora licenciada en administración de empresas; el resto de los módulos fueron impartidos por la autora del presente documento. Los temas a revisar fueron: Manejo del proceso administrativo, Comunicación empresarial, Manejo del proceso de control de gestión, Control de agenda de trabajo y Administración de los recursos de oficina.

En la ficha técnica diseñada por el CONALEP describe que el objetivo principal de este diplomado fue: desarrollar competencias de especialización en un campo profesional específico, de acuerdo a los intereses y necesidades del campo laboral. Este diplomado se llevó a cabo en las instalaciones de la Auditoría Superior del Estado. Al concluir las 120 horas se entregó un diploma a las participantes. En lo que respecta al costo del diplomado, como se hizo con la inversión del tiempo, se repartió la responsabilidad entre la institución y los asistentes absorbiendo el mayor porcentaje la institución. La decisión de que institución y participantes compartieran la responsabilidad de tiempo y dinero se fundamenta en considerar que de esta forma los asistentes le darían mayor valor a la capacitación, esto es propuesto por el CONALEP y la institución en conjunto.

En la ficha técnica también se menciona que las competencias a desarrollar son: aplicar el proceso administrativo, de acuerdo con el tipo de actividad que cada participante desarrollará para coadyuvar a la efectividad productiva de la organización; controlar la documentación en el área de trabajo de acuerdo con las características propias del mismo para su resguardo y posterior uso; emplear los sistemas de archivo de acuerdo con técnicas establecidas para la organización de documentos; elaborar documentos específicos de la organización de acuerdo con características y políticas establecidas para la realización o agilización de procesos; gestionar documentos e información de acuerdo con procedimientos establecidos para el desarrollo efectivo de las actividades en la organización; gestionar los recursos de la institución de acuerdo

con los requerimientos y políticas definidos, coadyuvando en la administración de los mismos. Administrar el sistema de recursos humanos mediante el control del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo del personal establecido. Manejar la agenda de trabajo mediante la programación y control de eventos, haciendo uso de las técnicas de planeación, dirección y control a fin de contribuir con responsabilidad, iniciativa y discreción en la organización de los tiempos y actividades del directivo.

Los criterios de evaluación fueron: cumplir al menos 80% de asistencia. La evaluación relativa al aprovechamiento del participante aceptaba como mínimo de 7 en una escala de 1 al 10. Si se obtenía una calificación menor a 7, el módulo no se acreditaba. Para la obtención del Diploma, era necesaria la acreditación del 80% de los módulos del Diplomado. En caso de no acreditar el 80% de los módulos se otorgaría constancia de participación por los módulos acreditados. En este caso todas obtuvieron su diploma.

Asistieron un total de 17 mujeres, el cargo que desempeñaban era de carácter administrativo, como asistentes de alguna dirección; el rango de edad era entre 24 y 57 años; con una antigüedad laboral de uno hasta 12 años.

Como se mencionó con anterioridad, el primer módulo fue impartido por otra instructora y a partir del segundo módulo y hasta su conclusión el grupo estuvo a mi cargo. De acuerdo a lo reportado por las asistentes, el primer módulo fue impartido bajo un esquema en el que el instructor se relacionaba con ellas de modo unilateral, colocándose en el papel del experto sin considerar la voz y el conocimiento previo de las participantes. A partir de mi incorporación, consideré la importancia de crear un clima de confianza en el que las asistentes se sintieran bienvenidas y promovía su interés para que su aprendizaje fuera significativo.

El propósito principal del presente trabajo es: describir cómo se vinculó el Desarrollo Humano en la impartición del Diplomado para Asistentes Directivas que se impartió en

la Auditoría Superior del Estado en el año 2015 y presentar evidencias sobre los resultados que se obtuvieron.

Los propósitos específicos de este reporte son: Identificar los atributos de la relación que se generó entre las asistentes al diplomado; mostrar las evidencias de los resultados que se obtuvieron a partir de este tipo de interacción y manifestar el impacto que tuvo mi desempeño como instructora del diplomado a partir de integrar una forma de relación con las asistentes desde el marco del Desarrollo Humano. Se finaliza con conclusiones y propuestas en dicho tema. A continuación se hace una reseña de mis antecedentes laborales.

1.2 Antecedentes de trayectoria laboral

Yo nací y viví en la Ciudad de México hasta los 17 años donde planeaba estudiar sin interrupciones cada etapa de mi vida escolar hasta culminar en un doctorado, primero quería estudiar la Licenciatura en Psicología, después una Maestría en Neuropsicología y más tarde un Doctorado en Procesos Cognitivos del Ser Humano. Según yo tenía todo bien planeado y organizado, inclusive en las universidades en donde lo realizaría. Pero un día cualquiera, un sábado para ser precisa, mi madre tomó una decisión culminante: separarse de mi padre e irse lejos para evitar problemas recurrentes que tenía con él. Entonces, nos mudamos a Guadalajara una parte de la familia (mi madre, mi hermano menor y yo), mientras que mi padre y mi segundo hermano se quedaron un tiempo en la misma casa, posteriormente, se mudaron a La Paz.

Dado este súbito movimiento, yo tuve que trabajar y dejar mis estudios para ayudar a mi madre a tener una estabilidad económica y obtener una vivienda con muebles y todo lo necesario, ya que de la casa anterior solo salimos con la ropa que llevábamos puesta, algo así como fugitivos. Yo había cursado hasta cuarto semestre de preparatoria. Interrumpí mis estudios por cuatro años y pensaba que ya nunca los retomaría, trabajé en una paletería, volanteando, vendiendo zapatos, entre otras cosas

y mi trabajo con mayor duración de esta época fue como representante médico para unos laboratorios; en este empleo me fue muy bien, fui escalando y aumentando mis ingresos. Sin embargo mi deseo de crecer, mi tendencia actualizante en términos de Rogers me hizo retomar mis estudios y recordar que yo quería estudiar Psicología. Tengo dos tías psicólogas y ambas tenían mucha influencia sobre mí, yo las veía como personas muy inteligentes y con éxito, por eso yo pensaba que era la mejor carrera del mundo.

Obtuve mi certificado de preparatoria en sistema abierto. Enseguida terminé la Licenciatura en Psicología en la Universidad de Guadalajara en el año del 2006. Al terminar mi servicio social, fui suplente de un profesor, donde impartí una materia de la licenciatura dirigida a alumnos del sexto semestre, que llevaba por nombre: Introducción a la Psicoterapia de Adultos con Enfoque Gestalt. Esta experiencia fue enriquecedora y gratificante.

Posterior a esto, trabajé durante cinco años en el área de Recursos Humanos, en empresas particulares, donde aprendí todo lo que comprende este campo desde captación, selección y contratación de personal, capacitación, nómina, entre otras cosas. Además, desde 2006 a la fecha cuento con un consultorio particular, donde antes daba psicoterapia con enfoque Gestalt y una vez que salí de la Maestría integré el marco referencial del Desarrollo Humano con el Enfoque Centrado en la Persona (ECP).

Asistí a una plática donde se hacía promoción sobre becas para estudiar un posgrado y se ofertaban de diversas áreas en el ITESO, fue cuando conocí el contenido temático de la Maestría en Desarrollo Humano, me pareció interesante y que combinaba perfectamente con la psicología. Yo pensé de una manera muy básica “el Desarrollo Humano tiene cabida donde sea”, así que lo decidí en ese instante. En el 2011 ingresé a la universidad del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) para estudiar la Maestría en Desarrollo Humano, la cual terminé de cursar las materias requeridas en el año de 2013.

Mi desempeño laboral cambió significativamente después de la maestría, porque antes mi plan de trabajo y estudios era más enfocado a lo administrativo o a la investigación; viéndolo en perspectiva me daba un poco de miedo acercarme demasiado a las personas y mis relaciones interpersonales eran muy superfluas, de hecho prefería que las personas no supieran que era psicóloga, me sentía expuesta a la crítica y el prejuicio. Después de la maestría adquirí seguridad, ya no tengo problema porque los demás a mi alrededor sepan mi profesión, si me preguntan algo no me incomodo o me pongo a la defensiva. Antes una característica personal que solían mencionar sobre mí era: reservada; ahora lo que más escucho es que: soy divertida. Hoy en día me gusta relacionarme de forma auténtica. Disfruto dar capacitación y ser cercana a los asistentes de cada curso, siempre recuerdo sus caras y sus nombres, cuando me los encuentro en la calle ellos también me reconocen y me saludan con un abrazo y una sonrisa.

En el año en que finalicé la maestría, en una charla informal me pidieron asesoría sobre una capacitación un coach que trabajaba para la empresa Th Milet, en esta empresa prestaban servicios de asesoría empresarial; como les agradó mi perfil me contrataron y estuve dando capacitación a empresas particulares como Capistrano Dv Pro, Muebles Plascencia, Cuervo, SANE, entre otras. El CONALEP contrató a Th Milet para dar unos cursos a directores generales de Cecytes a nivel nacional. Por tratarse de un perfil de nivel jerárquico mayor, decidieron contratar a personal más especializado y preparado académicamente, entre los que me encontraba yo; esta formación fue sobre Liderazgo y Planeación Estratégica. Desde entonces yo había incorporado a estos cursos el Desarrollo Humano. Llevé a cabo esta capacitación en la ciudad de México, y considero que los resultados fueron altamente satisfactorios, a decir por lo que refirieron los asistentes verbalmente y las evaluaciones escritas sobre los instructores, que aplicaron los del CONALEP, en este caso fuimos tres instructores.

Tiempo después los dueños de Th Milet decidieron cerrar, debido a que se separaron los socios, uno de ellos se fue a Monterrey a laborar con otro socio y el dueño que se

quedó en Guadalajara se fue a trabajar a SANE; el resto del equipo quedamos desempleados. A los pocos días la encargada del departamento de capacitación en el CONALEP me contactó y me invitó a impartir los cursos para las dependencias gubernamentales, argumentando que podría serles muy útil debido a que el personal en esas dependencias era conflictivo y que a sus profesores que tenían de planta los rechazaban. Ella conoció mi forma de trabajar en los cursos y fue de su agrado, por eso me llamó para ver si deseaba continuar laborando, ahora de forma directa. A partir de entonces, me contrata para los proyectos donde se han presentado conflictos y existe el riesgo de perder el contrato. En las instituciones gubernamentales suelen ser renuentes para contratar los servicios de capacitación, ahora bien, esta situación se complica cuando hay algún conflicto por lo que se requiere volver a ganar credibilidad. Es en una coyuntura de esta naturaleza que me contratan como instructora independiente. A continuación se hará mención de las cualidades del desempeño laboral.

1.3 Las cualidades del desempeño laboral

Dar capacitación es gratificante debido a que es un aspecto primordial en una organización y en el desarrollo profesional de las personas. En mi experiencia como instructora me he percatado de que por medio de la capacitación no solo se desarrollan y/o perfeccionan habilidades y actitudes, sino también el personal se motiva, unificando así los esfuerzos para el logro de las metas de cada organización.

Hablando específicamente de las instituciones gubernamentales, el tener un personal calificado, productivo, desarrollado curricularmente y motivado repercute a nivel social. Así los usuarios de estas dependencias que somos todos en algún o varios momentos de nuestra vida, cuando acudimos a realizar trámites, deseamos ser atendidos con mayor calidad y eficacia, en menor tiempo y con menor esfuerzo. Todo ello en un futuro derivaría en un gobierno más competente, dando un mejor servicio al ciudadano.

Las personas que laboran en las dependencias de gobierno cuentan con un trabajo estable y prestaciones competitivas, situación que en el ámbito privado cada vez es

más difícil conseguir. Contar con este privilegio a veces resulta en que el empleado entre en un estado de confort y conformismo. En algunas capacitaciones que he ofrecido, los empleados se quejan de sus condiciones de trabajo, refieren injusticias de diversa índole, desafortunadamente suelen quedarse en la queja sin buscar alternativas de solución. La capacitación en este sentido, no sólo proporciona desarrollo de habilidades sino activa la motivación en la persona. De este modo se forma a un personal mejor capacitado y actualizado, igualmente se despierta un nuevo interés por su labor cotidiana.

Particularmente, tener a un asistente directivo bien capacitado, repercute en un trabajo eficaz y eficiente de esa dirección ya que genera confianza y un desempeño efectivo en las tareas asignadas a este directivo. Cuando un equipo de trabajo asiste adecuadamente a su director, deja espacio para que éste se encargue de las labores y responsabilidades de su puesto, en lugar de invertir tiempo resolviendo conflictos de los subordinados que tiene a su cargo. Suele pasar que un director está haciendo labor operativa cuando le corresponde hacer funciones administrativa y de planeación estratégica. Si un asistente directivo está bien capacitado se le pueden delegar mayores responsabilidades y capacidad de decisión para la resolución de algunos conflictos, la información se filtra y se maneja más efectivamente; dando mayor libertad al director de generar proyectos que encaminen a lograr la visión y los objetivos que existan en determinado momento.

Cuando se integra el Desarrollo Humano a la capacitación el instructor deja de tener un rol central, así lo describe Thelen: “El objetivo del entrenador consiste en trabajar hasta quedarse sin trabajo, ayudando al grupo a apoderarse de tantos de sus roles iniciales como le sea posible” (Thelen, 1954, p. 58). En esta modalidad, el instructor cree en el grupo y sus capacidades, valora la experiencia en el campo laboral y promueve un ambiente en el que cada asistente se sienta más seguro de sus conocimientos y aptitudes, se aprecia la experiencia de como optimizar lo que ya se hace. El instructor se interesa del “cómo van las cosas entre trabajo y emocionalidad” (Thelen, 1954, p.

64). Es decir, se establece un equilibrio entre la atención a la tarea y a la experiencia de la persona.

Cuando se es un instructor desde el marco del Desarrollo Humano, hay apertura en la relación instructor-participante, esto quiere decir que se llega al grupo sin prejuicios, ni predisposición de ninguna clase; para ello se destina un tiempo para conocer al grupo y sus integrantes, se manifiesta aceptación y se genera un clima participativo, de escucha activa. Es importante generar espacios en los que se construya la confianza a partir de darse un tiempo para conocer a los miembros del grupo y permitir una participación libre. Es de suma importancia ir monitoreando cómo va evolucionando la persona. En mi experiencia darse estos tiempos para ver cómo se está experimentando las sesiones ayuda a evaluar si el conocimiento está siendo digerido y si el grupo muestra interés o es necesario hacer cambios, no de contenido sino más bien de actitud del instructor. Desde esta modalidad el grupo percibe al instructor como un ser igual y no necesariamente como un ser con mayor poder. Una persona con la que se puede compartir información e interactuar de forma activa, es decir, que a partir del diálogo se va construyendo el conocimiento, sin acreditarle un poder especial.

Al trabajar como instructor en un grupo, no se trata de llegar a imponer el poder del experto ni crear un conflicto con los participantes, a partir de esto. Ser un instructor que trabaja desde el marco del Desarrollo Humano implica ser acompañante de los participantes, en su proceso de adquirir y desarrollar nuevas habilidades dentro de la capacitación. Además, se busca promover entre los integrantes una forma de relacionarse en la que puedan expresarse con libertad y escucharse con respeto.

Esta forma de relación es uno de los propósitos más relevantes del Desarrollo Humano. Por lo anterior es conveniente definir ¿Qué es el Desarrollo Humano? Por Desarrollo Humano se entiende “el estudio y aplicación de las acciones que facilitan los procesos de crecimiento, de los individuos y de los grupos” (ITESO, 2006, p. 7). Es un área dentro de la Psicología Humanista, que está orientada a facilitar y acompañar a las personas en su proceso de autoconocimiento y descubrimiento de sus potencialidades

buscando así el propio crecimiento personal, “su herramienta básica es la capacidad para establecer relaciones interpersonales caracterizadas por una visión del ser humano libre, responsable y con un impulso que lo hace caminar hacia su plenitud” (ITESO, 2006, p. 7).

El concepto de Desarrollo Humano surge en nuestro país en 1967 con el Dr. Juan Lafarga, quien encabeza la promoción del Enfoque Centrado en la Persona en México. Para este autor, el Desarrollo Humano es “el resultado de que dos o más personas se den, a través de la relación, la libertad para ser, es decir, para asumir como propios su pensar, su sentir y su actuar” (Lafarga, 2005, p. 9), por lo tanto el desarrollo humano facilita el desarrollo personal y promueve las relaciones interpersonales. Con esta visión, el instructor propone una relación interpersonal basada en el respeto y libre de prejuicios, mientras se desarrolla una habilidad según sea el objetivo del curso que se esté impartiendo.

Sumando a lo anterior, el Desarrollo Humano es congruente con la postura filosófica del CONALEP: “Ser una institución de calidad dedicada a impartir educación profesional técnica y capacitación laboral con un enfoque de desarrollo humano integral” (Portal CONALEP, 2016). Los aspectos comunes de los diferentes modelos de calidad son: elevar el nivel de competitividad, garantizar la satisfacción de clientes o usuarios; implementar procesos de mejora continua; mejorar la imagen de sus productos y servicios. Desarrollar prácticas directivas de calidad; mejorar la utilización de recursos; fomentar el trabajo en equipo; promover la comunicación en la organización y promover una cultura de auto-evaluación. Crear un lenguaje común para generar sinergias en los grupos de trabajo. (Portal CONALEP, 2016).

Para lograr lo anterior es importante contar con personal con las competencias necesarias. El perfil de los que allí laboran cuenta con estudios de licenciatura y posgrado en algunos casos; experiencia comprobada en docencia y también experiencia laboral en la materia que imparten; todo esto se corrobora con documentos que avalen su trayectoria laboral. Mi jefa directa me ha comentado que en algunas

ocasiones los profesores caen en el conformismo y se estancan en su zona de confort; por lo cual es necesario en algunas ocasiones, contratar personal externo del ámbito privado. En acción para contrarrestar este fenómeno el personal de CONALEP está continuamente en capacitación para asegurar la calidad de los servicios que presta, también he impartido cursos a los profesores que laboran en el CONALEP. En el siguiente apartado se hará énfasis en la trascendencia de la capacitación en instituciones gubernamentales y la relevancia de incorporar el marco del Desarrollo Humano en los cursos.

1.4 Justificación que sustente la relevancia del desempeño laboral actual

Nuestro país enfrenta grandes desafíos, de acuerdo a cifras proporcionadas por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en 2014 se registraron 55.3 millones de personas en situación de pobreza, lo que representa un 46.2% de la población. Una de las manifestaciones más agudas de esta situación grave es el alto índice de desempleo: “La falta de empleo ha sido, por muchos años, el problema social más grave de México. La carencia de empleo es una de las expresiones más agudas de la pobreza” (Ruiz y Ordaz, 2011). Otro gran desafío son los problemas de inseguridad, es creciente la ola de violencia proveniente del crimen organizado, las ciudadanía vive en constante zozobra a este respecto, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU) en marzo de 2016 registró que 69.9% de la población mayor de 18 años manifestó que vivir en su ciudad es inseguro. Otra área de conflicto importante y significativa es la educación, un ejemplo de ellos es: de los 45 mil 520 aspirantes a ingresar, en el Calendario 2016 B, a unas de las carreras universitarias que ofrece la Universidad de Guadalajara (U de G), sólo 17 mil 317 lo consiguieron, es decir el 38.04%, lo cual es un decremento de admitidos, en comparación con el Calendario 2015 B, en el que se aceptó al 39 por ciento. En cuanto a nivel bachillerato, de los 69 mil 163 que presentaron el examen, se admitió al 75.94%, es decir a 33 mil 210. Sin embargo, esto es en total, ya en la Zona Metropolitana de

Guadalajara (ZMG) sólo se admitió al 65.07% de los aspirantes, (sólo cuatro de cada 10 son admitidos en la U de G) (Mondragón, 2016).

Todos estos datos acerca de la situación actual en nuestro país, del desempleo y la educación, se mencionan porque nos indican lo importante de superarnos en estudios, actualización e innovación, al mismo tiempo mantener y mejorar el desempeño laboral, esto hablando de las personas que ya cuentan con un empleo relativamente estable.

Todo lo anterior hace imperante que el personal que labora en las dependencias de gobierno esté altamente calificado y tenga un fuerte compromiso ético y social. De ahí que una de las prioridades de estas Instituciones debe implicar el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores; el Estado debe constituirse como un medio para la persona, porque es la persona el verdadero fin que lo justifica. Estas dependencias deben tener como premisa fundamental el compromiso ineludible para privilegiar en cualquier momento y circunstancia, el interés de los ciudadanos. En los programas de capacitación se debe contar con la voluntad de honrar el compromiso asumido ante la sociedad en la satisfacción de sus necesidades fundamentales. Por ello resulta primordial, inducir a un buen gobierno, que en todos sus niveles, refuerce los programas educativos de capacitación organizacional y la enseñanza de valores éticos y morales. Ello conllevaría a adquirir una mayor visión hacia qué futuro queremos obtener, que acciones nos llevarían a lograr esos objetivos. En el ejercicio público está el interés de todos como nación.

Por lo anterior, la capacitación es un requisito indispensable para los empleados de gobierno. Cada uno de ellos debe cubrir un mínimo de horas al año. Es primordial que el curso que elijan sea verdaderamente necesario, satisfactorio y atractivo para los asistentes y no quede solo en un trámite más o un requisito sin mayor relevancia.

Leticia Contreras lo menciona acertadamente en un artículo de Convergencia de la Universidad de Toluca, donde menciona que es necesario mejorar la calidad en el servicio que prestan los trabajadores de las instituciones gubernamentales, ya que

constituye una estrategia que permite alcanzar la competitividad, lo cual implica un cambio de mentalidad en los administradores y en la cultura de las organizaciones. En este sentido, la calidad en el ámbito público hay que vincularla con buenos resultados, con procesos transparentes, con responsabilidades compartidas, con productividad, con trabajo en equipo, con mejoramiento en el desempeño y servicio al usuario. La calidad en estas organizaciones se identifica con la excelencia en el servicio e implica un cambio en las relaciones humanas, en la mentalidad y en la escala de valores, (Contreras, 2010).

De acuerdo a la corriente humanista y sus representantes, las relaciones humanas deben ser auténticas, honestas, empáticas y congruentes, Rogers lo menciona repetidamente en sus escritos. Maslow deja claro que “las necesidades biológicas como el hambre y la sed pueden contribuir a la autorrealización del ser humano solo unidas a las necesidades psíquicas como afecto amor y reconocimiento”(Maslow, 1954, p. 238), es claro que necesitamos sentirnos cercanos aceptados y reconocidos por las personas que nos rodean en los distintos contextos que vivimos. Y es necesario recordar que es una necesidad intrínseca de todo ser humano. Buber lo expresa de la siguiente manera: “Únicamente cuando el individuo reconozca al otro en toda su alteridad como se reconoce a sí mismo, como hombre y marche desde este reconocimiento a penetrar en el otro, habrá quebrantado su soledad en un encuentro riguroso y transformador” (Buber, 1942, p. 149). Cuando nos relacionamos es necesario darle la misma importancia a las expresiones, emociones y necesidades de los otros con equidad e igualdad de trascendencia, así evitar juzgar y menospreciar tanto a nosotros mismos, como a los demás. También dice que “el hecho fundamental de la existencia humana es el hombre con el hombre” (Buber, 1942, p. 151). Tanto en la vida cotidiana, como en la familia y lógicamente en las organizaciones trabajamos en equipo, entonces si nos respetamos desde este ángulo, compañeros, subordinados y jefes, los objetivos se cumplirán con menos conflictos y complejidades; serán menores los choques de las distintas personalidades con las que nos encontramos, y con las que tenemos necesidad de interactuar y colaborar, para dar un servicio de calidad tanto al cliente interno (compañeros colaboradores) y al cliente externo (los usuarios), repercutiendo en

calidad de servicio y logro de objetivos, cambio de cultura y mentalidad como dice Contreras.

La calidad también implica el desarrollo de técnicas que permitan la productividad y, sobre todo, mejorar el desempeño de los empleados; tiene que ver con la formación de una organización responsable, la cual, con la adopción de instrumentos gerenciales, pueda obtener organizada y planificadamente los resultados previstos, pero que además tenga la capacidad de hacer frente a situaciones no previstas, aquello que se salga de los procedimientos establecidos. (Contreras, 2010).

Crear calidad dentro de una organización es crear la capacidad, el compromiso y la voluntad de realizar el trabajo necesario. Se trata de crear el clima que permita la implantación de cambios positivos. La capacitación es una excelente herramienta para alcanzar esta calidad, de manera que se desarrolle personal altamente competente, humano y comprometido para enfrentar los desafíos de nuestro país. En el siguiente apartado se detallará como la incorporación del marco del Desarrollo Humano a esta capacitación tiene un aporte significativo para elevar la calidad en el desempeño y forma de relacionarse de las personas, como sucedió con las mujeres que asistieron al Diplomado.

1.5 La aportación del presente Reporte al campo del Desarrollo Humano (DH).

En el apartado anterior se hacía mención de la relevancia de la capacitación para las organizaciones gubernamentales. Toca ahora evidenciar cómo el Desarrollo Humano tiene absoluta cabida en este ámbito. La capacitación tal como ocurre en el ámbito educativo puede hacerse desde un formato tradicional, es decir, desde un esquema de transmisión de conocimientos, donde el instructor es una figura central, el poseedor del saber mientras que se concibe a los participantes como sujetos pasivos. A este esquema Freire (1990) lo denominó “educación bancaria”. Sin embargo, se decía en la sección anterior que se enfrentan grandes desafíos para los cuales se requiere favorecer en las organizaciones gubernamentales el desarrollo de personal con un alto

desempeño y un profundo compromiso ético, por lo que este esquema no es suficiente. En términos del propio Freire, “Lo ideal es hacer educación formadora y generar un pensamiento crítico” (p.13). Esto implica una transición en la que el instructor deje de ser el centro del conocimiento y se convierta en un facilitador de éste. Mientras que el participante adquiere un rol más activo, en el que sus saberes previos, su bagaje y su persona son cruciales para conformar un pensamiento capaz de sensibilizarse, analizar y transformar la realidad.

En concordancia con lo anterior Delors (1994) resalta la importancia de que en la educación se promueva lo que ha llamado los cuatro pilares de la educación que son: saber conocer, saber hacer, saber convivir y saber ser. Al trasladar esto al ámbito de la capacitación, en el esquema tradicional se privilegia el saber conocer, es decir, que las personas reciban una información específica de lo que tiene que saber sobre su puesto de trabajo, además de favorecer cómo debe ejecutarlo, que tiene que ver con el segundo pilar, saber hacer. Sin embargo se ha descuidado el tercer y cuarto pilar, puede que no se le dé importancia a la forma en que las personas se están relacionando y un aspecto todavía más descuidado tiene que ver con el cuarto pilar de la educación que es *saber ser* en este sentido el autor menciona:

El desarrollo tiene por objeto el despliegue completo del hombre en toda su riqueza y en la complejidad de sus expresiones y de sus compromisos: individuo, miembro de una familia y de una colectividad, ciudadano y productor, inventor de técnicas y creador de sueños (Delors, 1994, p. 102).

Lo que quiere decir que el desarrollo tendrá que comprender a la persona en todas sus dimensiones e interacciones, es decir, se tendrá presente que la persona es en relación y pertenece a una familia, a una comunidad, a una nación y como tal su desarrollo impacta a todos estos ámbitos.

Como parte de estos ámbitos, es importante destacar el laboral. Como se mencionó con anterioridad, las interacciones en las organizaciones gubernamentales llegan a ser complejas, incluso hostiles. El Desarrollo Humano genera una propuesta para

favorecer una interacción laboral auténtica, en la que se muestre una sana preocupación por el crecimiento de la institución y de las personas, para llegar a confiar, compartir y experimentar satisfacción al laborar en las dependencias de gobierno. Del otro lado promueve la responsabilidad para que en caso de enfrentar situaciones difíciles o de conflicto, puedan dialogarlo, de modo que se percaten de que es una elección propia y no como su única alternativa. En el presente documento se pretende evidenciar como el Desarrollo Humano puede llevarse a estos espacios.

En el ámbito gubernamental, algunas personas suelen deshumanizarse, olvidarse de que están prestando un servicio, envolverse en la rutina y la demanda sin capacidad de ver al otro, esto puede resultar sumamente agotador y podría hacer perder el sentido de su labor.

Muchos han caído víctimas de las incontrolables presiones de una sociedad en transición, en la que el cambio es, a menudo, tan rápido y desconcertante, que el individuo ya no puede encontrar un punto de referencia seguro y en el que las crecientes demandas de un mejor desempeño en el trabajo y en el hogar, generan sentimientos de inadecuación y nula valía, o llevan a niveles de agotamiento mental, emocional o físico que llegan a hacerse insoportables (Mearns y Brian, 2003, p. 27).

La capacitación desde un marco del Desarrollo Humano puede atender a estas necesidades, llevar a retomar el sentido humano y el propósito de la tarea. En este tipo de capacitación se sensibiliza al otro de la importancia de trabajar hombro con hombro con miras a trabajar por un mejor país, “Cuando se trabaja mancomunadamente en proyectos motivadores que permiten escapar a la rutina, disminuyen y a veces hasta desaparecen las diferencias e incluso los conflictos entre los individuos” (Delors, 1994, p. 100). A partir de comprender este sentido y este propósito fue posible derrumbar diferencias y encontrar las coincidencias.

Es a partir de una forma de relación efectiva que es posible encontrar la coincidencias y sumarse a un trabajo colaborativo orientado a atender los grandes desafíos que enfrentan las personas que trabajan en las organizaciones gubernamentales. Ahora

bien, es preciso describir cómo debe ser esta relación. Para ello se cita a Rogers (1982) en su libro *El proceso de convertirse en persona*, describe como debe ser una relación de ayuda: de inicio debe ser una relación auténtica, coherente sin ocultar sentimientos importantes para la relación, desde aquí es adecuado empezar una enseñanza fundamental; también escribe que para desarrollar a otros es imperante desarrollarse a uno mismo, esto es complicado y doloroso, así lo llama Rogers, pero al mismo tiempo es liberador y enriquecedor. Lo siguiente es reconocerse como alguien independiente y desde aquí comprender y aceptar al otro, con mayor libertad y sin temor a perderse a sí mismo. Además cuidar la relación para no criticar, juzgar o desvalorizar a la otra persona, demostrarlo y que se perciba, logrando que los otros se desenvuelvan de manera más libre y descubran que en ellos está la responsabilidad y la evaluación de cómo y hacia dónde quieren llegar en su desarrollo.

Así lo hice durante todo el diplomado, escuchar atentamente, y darme el tiempo de conocer a cada asistente, dar espacio para que se expresen libremente sin temor a la crítica o juicios. Profundizando en la relación, de esta manera, cuando yo puedo explicar lo que pienso y tú puedes explicar lo que piensas, cuando me interesa que tú sepas lo que siento y me interesa lo que tú sientes. El diálogo pide un espacio propio y sin interferencias. Es expresar y recibir las emociones propias y del otro en cuestión. “Creemos que cuando más florecen los seres humanos es cuando pueden experimentar la aceptación y la comprensión, más que el juicio adverso o la falta de una respuesta comprensiva por parte de los demás” (Mearns y Brian, 2003, p. 47).

En una ocasión una participante comentó: “no sé cómo lo haces pero nosotras somos muy herméticas con los maestros que vienen aquí, porque a veces lo que decimos lo utilizan en nuestra contra, y tú ya nos sacaste toda la información que quisiste, espero sea algo bueno...”. Esto es el resultado de que los participantes se sienten en un clima de escucha y aceptación. Me sucede que ahora que escucho y observo a las personas detenidamente, sin prejuicios ni predisposiciones, solo tratando de adentrarme a su mundo interior, de ver a través de sus ojos, después de un momento las percibo y veo sus facciones distintas, como si las conociera desde hace mucho tiempo y sus gestos

los percibo más suaves y relajados. Y esto me ocurre en cualquier conversación, en el consultorio, en los cursos, incluso hasta en discusiones, como la persona ve que no estoy enojada sino escuchándola en seguida cambia su actitud. Es una característica en mí que la noto desde hace dos años y hasta la fecha sigo disfrutando de experimentarla.

En palabras de Rogers, si deseo crear relaciones de ayuda tengo una ocupación de crecer y actualizar mis potencialidades en el sentido del desarrollo, así mismo aceptar al otro, en su ritmo y proceso de transformación ayudándolo a confirmar y realizar sus propias potencialidades también.

Por lo tanto con este trabajo se desea sumar experiencia del cómo se aplica esta corriente del Desarrollo Humano para el enriquecimiento de su marco teórico. Sustentarla como una herramienta para facilitar y hacer real que la educación se vuelva en un cambio trascendental factible de utilizarla en cualquier ámbito de enseñanza. “En la concepción de Freire la educación se convierte tanto en un ideal como en un referente del cambio al servicio de una nueva clase de sociedad” (Freire, 1990, p. 14).

En este escrito también habla de lo que el instructor de capacitación le aporta al Desarrollo Humano y el Desarrollo Humano a él. A través de mi propia experiencia, concuerdo con lo que dice Egan: el instructor debe ser bien intencionado, viviendo congruentemente, actualizado, transparente, comprometido con su propio crecimiento físico, intelectual, emocional, social y espiritual. “Sabe que puede ayudar solamente si, en sentido pleno del término, él es un ser humano "potente", una persona con voluntad y recursos para actuar” (Egan, 1975, p. 21).

En este trabajo se da evidencia de una propuesta de capacitación en la que el instructor es facilitador del desarrollo de los participantes, con el objeto de construir aprendizaje significativo.

CAPÍTULO II. VINCULACIÓN CON EL DESARROLLO HUMANO

2.1 Vinculación del desempeño laboral con el Desarrollo Humano en la Práctica Profesional

En este apartado se presenta el referente teórico de mi desempeño como instructora en el Diplomado de asistente de Dirección con argumentos basados en el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) cuyo fundador es Carl Rogers. Además, debido a que se circunscribe al campo de la Educación, se citarán autores como: Freire, Delors, Ausubel, así como las aportaciones del propio Rogers a este ámbito, todos estos brindan elementos conceptuales que sirven de base para respaldar este trabajo.

El ECP es una propuesta hecha por Carl Rogers quien fue un psicólogo reconocido con orientación científica, este enfoque está dirigido a la comprensión y desarrollo de los procesos de las personas y de los grupos basados en la relación que establecen unos y otros. Rogers está convencido de que cualquier organismo vivo, incluyendo al hombre, está dotado de una tendencia de actualización:

La tendencia de actualización se caracteriza por una aspiración en la dirección de metas tales como la salud, satisfacción de las necesidades, mediante expansión y adaptación autolimitadora, al desarrollo corporal y espiritual en el campo de tensión entre autonomía y adaptación, dependencia e independencia, integración y diferenciación. (Quitmann, 1989, p. 132).

Rogers considera a la persona capaz de desarrollarse, tanto en lo referente al desarrollo individual como en la confrontación constructiva en relaciones con otros seres humanos y con el mundo. De esta forma Rogers cree que toda elección realizada por los seres humanos es una expresión de la búsqueda hacia su desarrollo.

El ECP forma parte de la Psicología Humanista la cual tiene sus orígenes en 1960, la cual designa a la persona como su objeto de estudio, especialmente centra sus esfuerzos en el Desarrollo del potencial Humano la cual, de acuerdo a Lafarga (2005) sacerdote jesuita pionero en la introducción de este pensamiento en México, resalta la responsabilidad y la importancia de un autoconocimiento profundo y real, que lleva a la

autoaceptación y la validación de cada área de la existencia, especialmente en lo que se refiere a las relaciones interpersonales en un contexto social:

...el saludable amor por uno mismo, que se manifiesta en la satisfacción de las necesidades propias en armonía con la satisfacción de las necesidades de los demás, y al respecto por la autodeterminación individual en el contexto de la autodeterminación comunitaria social (p. 5).

De acuerdo al plan de estudios 4 DH de la Maestría en Desarrollo Humano, el Desarrollo Humano se sustenta en la confianza que se tiene en el individuo quien una vez que toma conciencia de sí es apto para elegir aquello que más conviene a su desarrollo y para las personas que lo rodean:

Ampliación de la toma de conciencia de sí mismo y del mundo que lo rodea, lo cual le permite conocer y reconocer los límites y recursos que le permiten ampliar las opciones de acción y al mismo tiempo amplía la conciencia de su responsabilidad es decir de reconocerse como arquitecto de sí mismo y de su mundo, en relación consigo mismo y con su mundo (ITESO, 2006, p. 7).

Parte esencial del mundo de la persona es el lugar donde labora diariamente, además de que forma una parte fundamental para el desarrollo del individuo, es un elemento social donde se desempeña no sólo para la obtención de ingresos sino para la satisfacción profesional. En este sentido el Desarrollo Humano, como “disciplina científica y como praxis profesional, ofrece una aportación insustituible para la reconstrucción de la sociedad” (Lafarga, 2005, p. 12). Trasladando esto a las instituciones para que una persona se desempeñe satisfactoriamente, requiere para sí misma como para la organización, capacitación técnica y de acuerdo a la experiencia que aquí se reporta, en un marco de Desarrollo Humano, ya que se considera que es importante crear un determinado clima para que la capacitación técnica tenga lugar y además se considera que tendrá repercusiones en sus relaciones interpersonales y en general en el clima laboral.

En lo que respecta a la capacitación técnica, ésta corresponde al campo educativo, área en la que Rogers también hizo una importante contribución; la confianza que tenía en la capacidad de la persona para desarrollarse, la traslada al ámbito educativo

considerando que “la persona tiene un potencial natural para el aprendizaje”, es decir, una curiosidad por comprender que podría ser ahogada por métodos tradicionales de aprendizaje, entre éstos, el hecho de que el profesor sea figura central, y apuesta a que el centro del aprendizaje sea el alumno, de ahí que su propuesta se conozca como: “enseñanza centrada en la persona”. Para Rogers, el propósito fundamental del profesor en la educación es convertirse en facilitador del aprendizaje. Además considera que el único aprendizaje que puede influir en el estudiante es el que él mismo descubre e incorpora, por lo que el autor apuesta por el aprendizaje significativo, mismo que se revisa a continuación (Troncoso, Moreno, y Videla 1999).

2.1.1 El aprendizaje se construye: aprendizaje significativo

Por mucho tiempo se consideró que el aprendizaje tendría que verse reflejado en un cambio de conducta, sin embargo a lo largo de estudios y sistematizaciones que se han realizado, se llega a la conclusión de que el aprendizaje lleva a una modificación en el significado de la experiencia, la cual, no sólo tiene elementos cognoscitivos sino es importante reconocer también el componente afectivo; cuando se integran estas partes, la persona y los significados de su experiencia se enriquecen. Aunado a lo anterior, en el trabajo educativo es importante tener presentes otros elementos tales como el profesor y su forma de promover el proceso educativo, como se estructura la currícula de los contenidos que se abordarán así como la manera en que se produce y el andamiaje social que tiene lugar en este proceso. (Ausubel, 1983).

Ausubel sustenta que el aprendizaje parte de los saberes que la persona tiene previamente al proceso de formación de que se trate sobre la temática a revisar. Ahora bien, no se trata de hacer un inventario de la información que los educandos traen consigo, sino de la organización que hacen de éste para orientar la labor educativa. Desde esta perspectiva, deja de considerarse que el alumno viene “en blanco”, es decir que se le considere completamente ajeno al tema sino que se toman en cuenta los conocimientos y experiencias que trae consigo, para aprovecharlos en la construcción del nuevo aprendizaje.

En este mismo sentido, Troncoso et al (1999) mencionan que para que el aprendizaje sea significativo se requiere que el profesor parta de situaciones que sean un problema para el alumno para que se motive. Es importante que den sentido a la adquisición del conocimiento, acepten el esfuerzo y tengan confianza en la capacidad de adaptación del alumno.

La educación, pues, está concebida como el medio para ayudar al individuo a adquirir el aprendizaje, la información y el crecimiento personal que lo capacitarán para enfrentarse más constructivamente con el mundo real, de allí que considera importante ofrecer a cada hombre la posibilidad de encontrarse con una realidad que le permita actualizar su innata tendencia al autodesarrollo (p.57).

Esto tiene una fuerte aplicación en la capacitación pues las personas que acuden tienen experiencia previa acerca del tema a tratar, lo que ayuda a que se despierte su interés, debido a que se toca un tema familiar y del cual se espera adquirir nuevo aprendizaje para aplicarlo y mejorar el desempeño laboral actual. Yo (la autora), soy el propio ejemplo al elaborar este reporte, pues al repasar los conceptos específicos para describir mi labor como instructora de capacitación organizacional, me hace más sentido y aterriza mis creencias, intuiciones y técnicas; me reafirma y me recuerda el por qué y cómo de los resultados obtenidos. Aunque tengo el referente teórico y formativo adquirido al cursar la Maestría en Desarrollo Humano, debido al tiempo transcurrido ya no recordaba con tanta precisión algunos términos y argumentaciones, solo los aplicaba por experiencia práctica.

Como se pudo ver, la experiencia es un aspecto crucial en el aprendizaje significativo, a continuación se hablará del valor de la experiencia desde el Enfoque Centrado en la Persona.

2.1.2 Valor de la experiencia en el aprendizaje significativo

En el apartado anterior se hizo mención de la importancia de retomar la experiencia previa de los educandos, en el caso que nos ocupa, de las asistentes al Diplomado para construir un nuevo aprendizaje que conforme a su vez una nueva experiencia.

Rogers (1996) menciona, "...la experiencia es el mejor profesor" (p. 338). A continuación se define a lo que Rogers (1985) se refiere con experiencia:

Este término se usa para englobar todo lo que sucede dentro del organismo en cualquier momento, y que está potencialmente disponible para la conciencia. Incluye tanto los hechos de los cuales el individuo no tiene conciencia, como los fenómenos que han accedido a la conciencia. (...) la influencia de la memoria y de las huellas de las experiencias pasadas en la medida en que restringen o amplían el significado de los diversos estímulos; en pocas palabras, todo lo que está presente en la consciencia inmediata (p. 26).

En lo que respecta al diplomado, se tuvo el propósito de aprovechar sus saberes previos, desarrollar lo que las asistentes venían realizando en su campo de trabajo con miras a mejorar e innovar sus procedimientos vigentes.

Ahora bien, para la construcción del aprendizaje un elemento crucial tuvo que ver con que las participantes compartieran eso que sabían con sus compañeras. Rogers (1985) denomina "contacto" el momento en que se modifica recíprocamente la experiencia de dos personas que se encuentran: "cuando dos personas están en presencia una de otra y cada una afecta el campo experiencial de la otra en forma percibida y subliminal, decimos que esas personas están en contacto" (p. 40). Compartir lo que sabían dio lugar a una sinergia entre las participantes y tuvo lugar la creatividad. Este proceso se tornó en un círculo virtuoso pues a medida en que hacían sus aportaciones, se percataban de que eran útiles, abonando a su reconocimiento personal y contribuyendo al enriquecimiento del grupo.

Al llegar a un espacio de capacitación suele suceder que los participantes no conocen al instructor lo conocen poco, tienen referencias de otras personas que han asistido y estas referencias pueden generar expectativas de varios tipos. En lo que toca a los asistentes, si son compañeros de trabajo, puede ser que algunos ya se conozcan, otros no tanto, o nada. También se da el caso de ir por propia iniciativa, por requerimiento de su jefe de área o bien porque la solicitud de acudir se hizo de forma arbitraria y obligatoria. Estas y otras circunstancias suelen generar incertidumbre,

animadversión, temor o rechazo y con ese estado de ánimo es como el instructor tiene su primer encuentro con su audiencia. A este respecto, Birkenbihl (1994), argumenta:

El miedo es el mayor enemigo del aprendizaje. Por una parte porque actúa como una desmotivación, por otra, por que origina un bloqueo mental en el cerebro. Por ello el director de un seminario tiene que hacer todo lo que pueda para crear un ambiente sin miedo... (Birkenbihl, 1994, p. 98).

El temor que pueden experimentar los asistentes suele ser manifestado con una actitud defensiva, ante la cual al instructor le conviene estar atento, no tomarlo como algo personal y promover un ambiente seguro. Es muy importante establecer una relación de confianza con cada individuo a partir de ciertas condiciones que se especificarán más adelante, para que puedan tener apertura a su experiencia, la cual Rogers (1985) define así:

Cuando el individuo no se siente amenazado en ningún sentido, entonces está abierto a su experiencia. La actitud de estar abierto a la experiencia constituye el polo opuesto a la actitud de defensa. (...) Esto significa que cualquier estímulo, sea originado dentro del organismo o en el exterior, es transmitido libremente a través del sistema nervioso sin que ningún mecanismo de defensa lo distorsione o interrumpa... (p. 39).

En este sentido, Troncoso et al (1999) mencionan que el aprendizaje es una responsabilidad compartida en la que el alumno se sabe responsable de su proceso de aprender y el profesor de ir actualizando los procesos que faciliten ese aprendizaje, por lo que ambos requieren una constante apertura frente a estas experiencias y adaptación al cambio.

Desde la primera sesión se procuró que las asistentes se sintieran bien recibidas, sin críticas, con apertura, escuchando cualquier comentario y dándoles el espacio para hacer aportaciones sin emitir juicios. Si las asistentes hubieran percibido alguna señal verbal o no verbal de amenaza o juicio podrían activar sus defensas y obstaculizar o impedir el aprendizaje significativo. Tal como lo menciona Rogers (1982): "Existe una poderosa tentación de "corregir" a los alumnos, o de señalar a un empleado los errores de su modo de pensar. Pero cuando en estas situaciones me permito comprender, la gratificación es mutua" (p. 58).

Otras formas que ayudaron a que las asistentes tuvieran confianza con la instructora, fue la aproximación física, a cada una de ellas, conforme platicaban cómo y por qué hacían determinada actividad de tal o cual manera, se les escuchó con atención, cuidando que el tono de voz fuera claro pero no alto y en todo momento la instructora hizo contacto visual con las participantes. De este modo se conformó un clima grupal libre de amenazas en el que las asistentes pudieron estar con apertura a su experiencia, lo que les permitió contactarla y hacerla consciente. Tal fue la apertura y confianza que desarrollaron las participantes que se acercaron a la instructora para consultar aspectos de índole personal, además de contactar con situaciones personales que las conmovieron. Con esto se corrobora que las personas independientemente del tema que se esté revisando, su organismo tiene apertura para hacer contacto sensaciones y emociones que les recuerden a partir del aprendizaje situaciones de índole personal y, lejos de evitarlas se permitan experimentarlas. Tal como lo menciona Rogers (1985), de esta forma los estímulos que provienen del organismo o del ambiente serán transmitidos libremente por el sistema nervioso sin distorsiones causadas por el mecanismo defensivo.

La importancia de la apertura a la experiencia reside en que las asistentes se encuentran capacitadas a darse cuenta tanto de su realidad interior como también de estar en contacto con el ambiente y lo incorporen a su conciencia lo que dará lugar a nuevos aprendizajes. Rogers considera la apertura a la experiencia como un modo de vivir existencialmente en el que cada momento de la vida es un momento único y nuevo: “la persona es más consciente de sus propios sentimientos y actitudes tal existen en el nivel orgánico, advierte con mayor facilidad las realidades externas, en lugar de percibirlas según categorías preconcebidas y generalizadas”. (Rogers, 1982, p.110).

Rogers argumenta que cuando las personas se han vivido en un espacio con las condiciones para crear un clima de confianza, su percepción se hace más realista, sus emociones son experimentadas con mayor amplitud, utiliza todo su equipo orgánico para sentir, es menos vulnerable a la manipulación, es más objetivo, disminuye su rigidez, sus parámetros tienen más apertura, están en mayor congruencia con lo que

sucede dentro del organismo y fuera de él. En cada situación, es capaz de actuar con mayor creatividad en diferentes ámbitos de la vida privada y social. Todas estas características forman parte de la personalidad que el Enfoque Centrado en la Persona llama “plena” (Lafarga y Gómez del Campo 1994, p. 101).

En el diplomado las personas estuvieron más receptivas a sus emociones según se fueron presentando y las expresaron ante el grupo; dijeron lo que iban sintiendo y el cómo se relacionaba con lo que estaba pasando en el aula. Compartieron sus emociones, percepciones y sentimientos, sus participaciones fueron en aumento, fueron haciendo partícipes a las demás de su experiencia y estuvieron más atentas a escucharse entre ellas mismas. Se notó una disminución en sus quejas cuando hablaban de su trabajo y de sus compañeros o de sus jefes. Se expresaron desde otro ángulo, con ideas para solucionar y mejorar cada situación.

En el aprendizaje significativo es muy importante hacer el traslado de la responsabilidad del aprendizaje a los alumnos pues a ellos les corresponde dar significatividad a este aprendizaje, “somos nosotros quienes cargamos con el peso de redescubrir nuestra identidad” (Rogers y Freiberg, 1996, p. 140). Esto también se traslada a nosotros como instructores, es importante bajar nuestras propias actitudes defensivas, responsabilizándonos de nuestras sensaciones y poder crear el espacio para que los educandos lo hagan de igual forma, promover su autonomía para que se sienta al mando de lo que le va sucediendo: “que la persona interiormente libre, abierta a su experiencia, que tiene el sentido de su propia libertad y elección responsable, no es fácilmente controlada por su medio como aquella que carece de estas cualidades” (Rogers y Freiberg, 1996, p. 341).

Si logramos esta experiencia en nosotros y en los educandos se obtiene “el compromiso con un objetivo o significado de la vida es uno de los elementos más importantes del cambio” (Rogers, Freiberg, 1996, p. 342). Así aumenta la probabilidad de lograr los objetivos de un curso de capacitación organizacional, que son adquirir o desarrollar u optimizar habilidades o competencias en el personal de la institución. El conducirse con esta metodología implica cambiar el centro del poder y del saber dentro de un aula de enseñanza. A continuación se detallará este cambio.

2.1.3 Cambiar el centro del saber

En consonancia con lo anterior y haciendo referencia a lo que Ausubel menciona como el papel del profesor en la enseñanza, Freire 1992 critica el modelo educativo tradicional, pues considera que está destinado a la “domesticación” además de concebir al hombre como objeto no como sujeto. En este modelo, los destinatarios de la educación suelen creer que ésta es un regalo que “los que saben” hacen a “los que no saben” cuando es un derecho. A esta concepción de la educación el autor la denomina “bancaria” debido a que no va más allá de “educador-educando” donde el primero es quien habla, disciplina, prescribe y elige el contenido del programa mientras el segundo recibe todo lo anterior como si fuera un “depósito”. Esto puede trasladarse al ámbito de la capacitación, donde a partir de un formato tradicional, el instructor puede instalarse como la fuente del saber y “depositarlo” en los participantes. Sin embargo, al tener presente la confianza en la capacidad de los participantes, puede entenderse que en una capacitación el instructor no es el único capaz de proveer conocimiento sino que todos los asistentes pueden construir el aprendizaje dándole más riqueza. Escuchar las demandas y necesidades más precisas de los participantes lleva que ese espacio les sea valioso pues le encuentran utilidad y sentido.

Para lograr lo anterior, un aspecto importante fue promover el respeto por todas las ideas y las aportaciones de las participantes. Con frecuencia fue necesario recordar al grupo la empatía, la originalidad de cada persona, que eran personas separadas y al mismo tiempo trabajaban en equipo, y que cada una tenía la misma importancia; es decir, recordarles y reconocer su valor, a este respecto Sanz menciona: “... todas las personas, mujeres y hombres necesitamos amar y ser amados, comunicarnos afectivamente, ser reconocidos, valorados, vincularnos con alguien o algo. De ello depende una buena parte de nuestra calidad de vida, de nuestro equilibrio emocional y con el mundo” (Sanz, 1998, p. 56). Esa necesidad fue expresada de formas distintas, ya fuera con su constante participación, manifestando su aprecio a la instructora con palabras o llevándole presentes, con su silencio y dedicación a las actividades propuestas, organizando actividades, es decir, cada participante en su estilo fue haciendo evidente su forma de ser reconocida y apreciada en el grupo.

En total concordancia con lo anterior, Rogers y Freiberg (1996) sostienen que el modelo tradicional de educación consistente en transmisión de conocimientos corresponde a sociedades estáticas, sin embargo, en aquellas como la nuestra que está en constante modificación, es crucial que los educandos aprendan a aprender y a adaptarse a los cambios. Entonces ¿Cuál es la labor del educador? ¿Qué significa “enseñar”? Los autores citan a Heidegger: “Enseñar es más difícil que aprender porque lo que el enseñar exige es esto: permitir que se aprenda” (Heidegger, 1968 en Rogers y Freiberg, 1996, p. 67). Esto implica cambiar el centro del saber que se depositaba en el profesor, en este caso el instructor, para ejercer un liderazgo compartido: “para ser buenos líderes se debe permitir que otros asuman liderazgos también” (Rogers y Freiberg, 1996, p. 147). Este proceso lleva su tiempo y espacio:

Conceder una libertad responsable dentro del aula no es algo que se pueda hacer o no sin más ni más: es un proceso que se va desarrollando de forma gradual y en que intervienen tanto el profesor como los alumnos. (Rogers y Freiberg, 1996, p. 134).

En este mismo sentido, Troncoso et al (1999) mencionan que Rogers critica la educación tradicional en el sentido de que el profesor sea el “locus” del poder y del saber y considera importante trasladarlo al alumno quien se convierte en “co-gestor” del aprendizaje.

Las participantes fueron “co-gestoras” de su aprendizaje pues propusieron temas y dieron ejemplos para enriquecer el curso y mostraron iniciativa para organizarse entre ellas con la finalidad de programar actividades en algunas sesiones. Por ejemplo, hicieron un grupo de “WhatsApp” para estar en contacto y ponerse de acuerdo. En una ocasión una de ellas mencionó, que no le había tocado participar en algún diplomado donde se pudiera proponer temas al programa ya establecido y reconocía que en éste se había ofrecido el espacio para ello. Para ir atendiendo a sus solicitudes se revisó cuál de los temas del programa abarcaba las situaciones que iban manifestando; tal fue el caso de mejorar la comunicación con sus jefes, se revisó material referente al manejo de conflictos y se realizaron actividades acordes a ello.

El instructor de capacitación funge como profesor y los capacitados como alumnos. Para ceder este cambio de centro, se requiere de confianza en las personas, en los que

están siendo capacitados, y reconocer que aun como instructores podemos aprender del alumno: “La filosofía fundamental es de confianza en la capacidad de cada alumno en particular y que, en consecuencia, se puede poner en práctica de manera flexible. Las técnicas y los métodos didácticos especiales son, pues, secundarios” (Rogers y Freiberg, 1996, p. 134).

De acuerdo a lo anterior, el instructor se torna en un facilitador del aprendizaje (más adelante se ampliará este término), Moreno (1979) lo describe como un maestro que cambia de acuerdo a las diferentes etapas por las que atraviesa el grupo en el enfoque centrado en la persona, quiere decir que el instructor es flexible y se va adecuando según el proceso del grupo, ya que este no es estático sino cambiante. También refiere que es necesario explicarle a los educandos como es el sistema en este enfoque y la responsabilidad que se pone en ellos, darse cuenta de todos los recursos que tienen a su disponibilidad y cómo utilizarlos, para que empiecen a reconocer los problemas importantes alrededor de los cuales se organizarán las actividades y el aprendizaje de acuerdo a la materia que se cursa. El profesor y en este caso el instructor ya no es el poder mayor dentro del aula, ahora somos iguales, ahora somos una herramienta, un pretexto, aprendemos unos de otros en conjunto; en palabras de Rogers es “Cuando la docencia es auténtica no hay lugar en ella para el autoritarismo ni para la individualidad egocéntrica” (Rogers y Freiberg, 1996, p. 68).

En estas condiciones el capacitado se hace responsable de sus avances y alcances, se desenvuelve con mayor autonomía, el centro del saber es él mismo, Rogers lo llama de la siguiente manera: “Se experimenta el concepto de libertad responsable” (Rogers y Freiberg, 1996, p. 79), esto quiere decir que hay libertad para aprender, lo que se desea aprender y el cómo se quiera aprender, de acuerdo al tema que se está estudiando, a modo de que se aterrice en situaciones reales y prácticas deseables por el capacitado, el tema acordado de la materia, utilizando el conocimiento, practicándolo y haciéndolo significativo.

Si como instructores se quiere controlar, forzar el objetivo de una dinámica, estamos interrumpiendo e irrumpiendo en el grupo y en cada individuo, esto hace que retrocedamos a la educación tradicional, “La eficacia del facilitador disminuye cuando

presiona al grupo, lo manipula, le fija reglas e intenta conducirlo hacia sus propias metas inexpresadas” (Rogers 1993, p. 75). Continuaríamos siendo el centro del saber y comunicaríamos que no tenemos la confianza en las capacidades de las otras personas allí presentes, “Para llegar a ser facilitadores del aprendizaje de otros, las personas han de ser primero facilitadoras de su propio aprendizaje” (Rogers, Freiberg, 1996, p. 99). Así seríamos congruentes.

Para concluir este apartado, ya que este enfoque confía en la bondad del ser humano, en su capacidad para dirigirse a sí mismo inteligente y responsablemente, es lógico entonces que considere la autoridad debe estar en el grupo mismo, en todas y cada una de las personas que participan en el curso, incluido el instructor. Ahora se mencionaran las condiciones necesarias para que las sesiones se desenvuelvan en un clima de acuerdo a este Enfoque Centrado en la Persona.

2.1.4 El Desarrollo Humano como marco del aprendizaje significativo.

Como se había mencionado con anterioridad, para favorecer un clima de confianza que contribuya a la construcción del aprendizaje significativo, Rogers habla de unas condiciones necesarias para establecer una relación de ayuda, mismas que se detallan a continuación.

Condiciones necesarias para promover el aprendizaje significativo

Rogers a lo largo de sus estudios llega a la conclusión de que un elemento fundamental para el cambio personal consiste en crear un clima relacional adecuado, que trasladado a la educación Troncoso et al (1999) lo traducen así: “Producir un clima permisivo, ni hostil ni protector, donde no habrá evaluación del comportamiento, de las necesidades y de los fines, vale decir, de la personalidad de los alumnos”(p. 58-59), es decir, que el ambiente en el que se desenvuelva el alumno esté libre de juicios y que pueda experimentar cierta libertad. Cabe mencionar que también se basa en que el alumno se haga responsable de su aprendizaje, de ahí que no sea protector. Para este trabajo, en lo que respecta a la construcción de este clima, nos referimos a la relación que se establece entre instructor y participantes, así como la relación que se construye

entre los propios participantes. En lo que respecta a “cambio personal”, para este trabajo tiene que ver con la construcción de aprendizaje significativo.

Troncoso et al (1999), señalan que crear relación auténtica del alumno por encima de cubrir el programa. La relación que se generó entre la instructora y las participantes del curso fue auténtica, se basó en su capacidad, en sus alcances y limitaciones. Las participantes se sintieron cómodas al ir aportando sus ideas, pues se percataron de que no era necesario tener todas las respuestas, se desarrollaron de manera cálida, receptiva, respetuosa y estuvieron abiertas a su experiencia así como al contacto con su aprendizaje y el de sus compañeras. En este proceso se pudo apreciar como tuvieron lugar las seis condiciones que Rogers (1985) considera esenciales para lograr el cambio. A continuación se explica cómo se dieron estas condiciones en el Diplomado ofrecido a las asistentes de dirección.

Encuentro entre instructor y participantes

La primera condición que Rogers (1985) menciona es: “Que dos personas estén en *contacto*” (p. 49). A partir de que tiene lugar el curso de capacitación, instructor y asistentes están en contacto. Se trata de seres humanos que se ven por vez primera, que tienen emociones tales como miedo, e inseguridad; para atender a estos sentimientos es importante que se promueva el respeto. Como instructora llego y me presento, hablo acerca de mi currículo y experiencia laboral, hablo acerca de lo que espero del grupo, como el que sean participativas, puntuales entre otras cosas, y después abrí un espacio para ver si hay preguntas o algo que deseen compartir antes de iniciar. Dar suficiente tiempo para su participación y ante momentos de silencio, tener presente que las personas están pensando en qué decir y como decirlo. Tener en cuenta esto, evité que me apresurara o atropellara, dando tiempo a que pensarán en realidad si querían compartir algo o no.

Deseo de aprender

La segunda condición que Rogers señala es que una de ellas (a la que el autor denomina como cliente, y que para este trabajo se refiere a las asistentes/participantes

del curso) se encuentre en un estado de vulnerabilidad y ansioso. En un curso de capacitación se traslada el significado de estado de vulnerabilidad al deseo de adquirir nuevos aprendizajes.

Desde el momento en que una persona se hace cargo de un grupo para orientar su aprendizaje, comienza a ejercer influencia en todos y cada uno de los componentes del grupo. Por tal razón su actitud se orienta a cultivar en los participantes el deseo e interés particular de aprender dentro de un proceso. Esta actitud motivacional es importante alinearla a su programa de trabajo, a los recursos disponibles y al tiempo que se le da para realizar su misión.

Las siguientes tres condiciones tienen que ver con la segunda persona que establece el contacto, a la que Rogers denomina “terapeuta”; en el ámbito educativo lo concibe como “facilitador del aprendizaje” y para efectos de este trabajo, se atribuye al instructor. Estas condiciones definen el tipo de relación que el instructor propuso a las participantes y se detalla a continuación.

Atributos de la relación

Ser auténtica y congruente con las participantes: Rogers (1982) menciona en su libro *El proceso de convertirse en persona*, que para que pueda haber un cambio, es necesario que la relación sea fidedigna, en lo que respecta a este trabajo tiene que ver con que el instructor sea auténtico, genuino, esto quiere decir que se presente sin máscaras, de una manera honesta, sensible, real, consciente de las propias emociones y sentimientos que tengan lugar al momento de relacionarse con los participantes. A esta forma de ser en la relación Rogers la denomina congruencia. El autor destaca la relevancia de esta actitud como sigue: “Solo mostrándome tal cual soy, puedo lograr que la otra persona busque exitosamente su propia autenticidad” (p. 41). Lo que quiere decir, que si la instructora logra ser congruente en su relación con las participantes, ellas a su vez harán lo propio, es decir, su forma de interactuar será más honesta, más real, sin máscaras. Además Troncoso et al (1999) agregan que de este modo el maestro se vuelve para el alumno persona y no una representación del currículum o un medio de transmisión de conocimientos de generación en generación.

Aceptar a las participantes: Aunada a la importancia de la congruencia, para que la relación que se estableció con las participantes promoviera la construcción de un aprendizaje significativo, era importante que la instructora mostrara aceptación incondicional por las participantes. Rogers define la aceptación como un claro respeto hacia la subjetividad del individuo con el que se está en relación, aun cuando sus actitudes y conductas sean contrarias a las propias; significa reconocerla con la misma valía que tiene la de nosotros; validar los sentimientos y percepciones de la persona. De este modo en la relación se brinda calidez y seguridad “esto es fundamental, puesto que la seguridad de agradar al otro y ser valorado como persona parece constituir un elemento de gran importancia en una relación de ayuda” (Rogers, 1982, p. 41).

El interés y reconocimiento deben ser verdaderos, si se fingen, las personas se percatan de la falsedad. Con todo esto, se puede establecer una relación significativa, la persona se siente con libertad, fuera de prejuicios o críticas, fuera de moral o estereotipos e incluso etiquetas de diagnóstico, porque todo ello podría resultarle amenazante. Estamos hablando de una relación única, significativa y constructiva. “Cuando los sentimientos se expresan y pueden aceptarse en una relación, es parte inevitable del proceso grupal que se genere un gran acercamiento y sentimientos positivo” (Rogers, 1982, p. 41.) Esta condición fue fundamental en la relación construida entre las asistentes del Diplomado y la instructora. Previo al arranque del segundo módulo, los comentarios que había escuchado acerca de las participantes estaban llenos de juicios respecto a su actitud y conducta en el primer módulo. Fue de mucho valor que yo suprimiera todos esos antecedentes y me relacionara con las personas que estaban ahí, que se sintieran recibidas y valoradas lo que considero facilitó en gran medida la relación entre ellas y yo, pues percibí que me tenían confianza y pudieron ir aportando con libertad y fluidez sus saberes. Además, se escuchó con atención las opiniones y vivencias cotidianas de su trabajo en la institución, se concedió valía y respeto a todo lo que dijeron y se vinculó con los temas a desarrollar. A este respecto en el contexto educativo Troncoso et al (1999) hablan de la importancia de brindar al alumno un clima sin amenazas que permita al facilitador quitarse los prejuicios. Recibir la experiencia sin calificarla, y se nombra experiencia porque el contacto se establece

con lo que la persona experimenta, no sólo con lo que hace. Es una relación de experiencias que implica respeto por ambas (la propia y la del otro). La calidad de la relación tiene más peso que la erudición, una vez que hay un espacio para atender aspectos importantes para él podrá progresar en su aprendizaje.

Comprender a las participantes: Otro elemento crucial para establecer esta relación es una disposición para comprender empáticamente lo que las personas van manifestando a cada momento, esto en sus pensamientos, sus emociones, sus aportaciones. La comprensión es un ingrediente crucial de la aceptación. Se trata de comprender incluso aquellos aspectos que para la persona podrían resultar inaceptables y/o vergonzosos, lo que le repercute en una sensación de alivio y la hace sentir libre de toda crítica o valoración moral. Esta libertad ayuda a que la persona pueda a su vez ir haciendo aportaciones al curso de manera auténtica, lo que hace que ofrezca no solo conocimiento sino que vaya compartiendo la riqueza de su ser. (Rogers, 1982).

En coincidencia con lo anterior y en un contexto de aprendizaje Moreira 1986 citada en Troncoso et al (1999), sostiene que en un entorno empático el alumno busca sus recursos para el aprendizaje y aprenderá los contenidos que correspondan a sus objetivos personales, es decir guiado por sus intereses, y verá en el profesor-facilitador un recurso para lograrlo.

Una forma de hacer evidente esta comprensión, fue escuchar atentamente el discurso de la persona que participaba, a lo que el instructor hacía una paráfrasis para verificar si entendió correctamente lo que quiso decir, de ser afirmativa la respuesta se continuaba con la retroalimentación tanto del grupo como del instructor, en el caso de ser negativa la respuesta, el otro busca ampliar la información para que sea más clara.

Las participantes perciben todo lo anterior: Por último, Rogers (1985) menciona que las dos condiciones anteriores, es decir: la comprensión y la aceptación del instructor sean percibidas por el participante aunque sea en un “grado mínimo” (p. 50). Si la persona se percibe que está siendo recibido, validado aportes y comentarios, esto se percibe y da lugar a que otro se exprese desde su punto de vista lo que genera un enriquecimiento para el aprendizaje.

Una condición más, la autoestima del instructor: Un aspecto no abordado por Rogers en el contexto terapéutico y desarrollado por Tausch y Tausch (1981) citados en Troncoso et al (1999) es la importancia de la autoestima del profesor la cual definen como la “actitud emocionalmente valorativa frente a sí mismo” (p. 60). Lo que haga el profesor consigo lo hará con sus alumnos: si se aprecia los apreciará, si se rechaza los rechazará, si no se tiene confianza, desconfiarán de ellos.

En este sentido si el instructor se siente seguro y cómodo, valorará estas actitudes en los asistentes. Específicamente en este diplomado, yo como instructora me sentía cómoda y contenta de estar allí y me dirigía a las participantes con la confianza de que estaban cómodas en las sesiones; las percibía como personas responsables y ordenadas y yo me considero igual. También las observé con disposición y cooperación, al igual yo estuve con disposición y apertura.

A partir de lo anterior, si logramos crear las condiciones mencionadas, la persona se desenvolverá libremente, dejará de lado su temor a ser criticado o juzgado para mostrarse con mayor libertad, al estar más relajados tiene lugar la apertura para entrar en contacto con su experiencia y entonces se dé un espacio propicio para el aprendizaje. Si partimos de una relación así de instructor de capacitación organizacional a participante, la relación será constructiva y significativa donde el instructor se torna en un facilitador del aprendizaje. Este concepto se desarrolla en el apartado siguiente.

Facilitador del aprendizaje: En términos de Rogers si las condiciones anteriores se cumplen se asume como un: “...compañero de mi propio cliente...” (Rogers, 1982, p. 42); traducido a este trabajo, el instructor se convierte en un compañero de viaje del asistente. Para ser un instructor facilitador de aprendizaje se requiere de acuerdo a Troncoso et al (1999) y como se mencionaba anteriormente, de crear un clima satisfactorio para promover el aprendizaje, a lo que las autoras agregan que es posible si el profesor confía en los alumnos que conforman el grupo.

Como instructor facilitador del aprendizaje es imperante confiar en la capacidad de las personas de construir su aprendizaje, en tener la confianza que en la misma persona se encuentran todos los recursos que necesita, Rogers (1982) lo dice de esta manera: “el individuo posee en sí la capacidad y la tendencia - en unos casos latente - de avanzar en dirección de su propia madurez” (p. 42) y aclarar que esto sucede cuando tienen lugar las condiciones anteriormente citadas, a lo que él también llama “ambiente psicológico adecuado” (p. 42) todo ser humano tiene la capacidad de aprender y por lo mismo de cambiar y modificarse a sí mismo. Lo anterior se ve reflejado cuando las personas desean prepararse para progresar. Cualquiera que sea la razón de origen, quienes asisten a un curso están presentando aunque sea en grado mínimo una inquietud por aprender algo nuevo o recordar algo importante. Identificar esta inquietud es una oportunidad para reconocer sus capacidades para aprender y desarrollar nuevas habilidades. A partir de la confianza que se tiene en esta capacidad, se promueve la participación de todos los asistentes.

Otra función del facilitador del aprendizaje es ayuda a generar y esclarecer propósitos individuales que se puedan alinear a propósitos grupales. Si logra que los alumnos se sienten en libertad respecto a lo que desean hacer, se genera el clima adecuado para aprender, para lo cual habrá de poner a disposición del alumno todo aquello que considera le ayudará, hasta su propia persona. Debe estar atento a emociones fuertes y facilitarlas en el grupo constructivamente. También estar consciente de sus limitaciones (Troncoso et al, 1999). En el diplomado así sucedió, se dio la atención de acuerdo a las reacciones de cada participante, en una ocasión una lloró porque tuvo recuerdos de su padre y se le acompañó en su sentir, se le escuchó, incluso se le abrazó.

Además de lo anterior, se ha mencionado la importancia de la relación en el proceso educativo, para ello se requiere que el facilitador del aprendizaje tenga habilidades de comunicación que habiliten el vínculo y tener claro que su función es acompañar al alumno a encontrar sus propias soluciones y no brindarle dichas soluciones (Troncoso et al, 1999). Cada persona tiene la capacidad, de ver sus opciones y lo que realmente desea elegir, como facilitadores nuestro trabajo consiste en escuchar activamente con empatía, y las personas por si solas se responden; se ofrece un espacio en silencio y

ellas encuentran sus propias soluciones. En el diplomado al escuchar a cada asistente, a cada equipo, se presentaba el mismo fenómeno, las respuestas siempre emergían de del mismo lugar del que surgían las preguntas, es decir eran proporcionadas por las participantes.

Ahora bien, aun cuando es importante el aporte del Rogers, en lo que respecta a la pedagogía sí se requiere proporcionar conocimientos, sólo que se recomienda que sea en un entorno enriquecedor. En un ambiente de libertad el alumno ya no requiere idear estrategias para defenderse o evitar hacer lo que se le solicita (Troncoso et al, 1999). En el diplomado como cada tarea iba encausada a una necesidad manifestada, se hacían con interés y colaboración. No me tocó observar alguna resistencia en la actitud ni en la disposición para aprender y participar.

A este respecto, Troncoso y Repetto (1997) citados en Troncoso et al (1999), señalan la importancia de crear un puente entre el mundo interior del alumno y el conocimiento en el que el alumno encontrará un significado personal para poder así incorporarlo como una aprendizaje válido y permanente. En este sentido Tausch y Tausch (1981), citados en la misma fuente, consideran que con las actividades no directivas conllevan a relaciones satisfactorias y promueven aprendizajes autónomos.

Se puede apreciar entonces el valor de la relación, para la que se mencionó era crucial que el facilitador del aprendizaje, en nuestro caso la instructora tuviera ciertas habilidades de comunicación, entre ellas, un elemento esencial es la escucha que se describe en el siguiente apartado.

Escuchar a las participantes: Rogers dice: “A mi juicio el individuo que habla merece que se lo escuche y comprenda; es el quien lo merece, por haber expresado algo” (Rogers, 1982, p. 55.) En la capacitación organizacional, como ya se mencionaba con anterioridad, el instructor que trabaja desde el Desarrollo Humano se convierte en un

facilitador, que propicia condiciones necesarias para que los participantes de un curso se sientan bien recibidos y se genere un clima de confianza.

Es probable que cuando se es instructor o profesor y se acude a un aula de aprendizaje, se presente a impartir el curso con la idea de ser escuchado, sin embargo es de suma importancia contemplar la trascendencia de saber escuchar verdaderamente. Madrid (2005), en su libro que lleva por título: *Los procesos de la relación de ayuda*, describe detalladamente que muchos profesionales hablan del hecho y la importancia de escuchar, pero aun así no lo saben hacer realmente, se habilitan en otras capacidades, pero la acción de escuchar es demeritada, no se preparan a conciencia para adquirir esta competencia como tal, y dar una escucha eficaz, eficiente y efectiva. Todos tenemos esta necesidad de ser escuchados genuinamente, en cambio es más frecuente que no la encontremos y además que nos neguemos a dar a otros esta escucha tan anhelada. Madrid dice que solo oímos y esto es pasivo, en cambio escuchar es un proceso activo. Lo enuncia así: “Escuchar requiere volverse consiente de todos los signos intencionados que nos dirige el emisor para transmitirnos un mensaje; implica una apertura consiente y voluntaria a la totalidad de la comunicación del otro” (Madrid, 2005, p. 386). Este autor dice que escuchar es una “destreza interpersonal” y que está íntimamente ligada a la comprensión empática. Lo cual favorece que conozcamos al otro, a su mundo interior y desde ahí facilitar las condiciones de aprendizaje, como sucedió en el diplomado.

En la capacitación que se refiere en este documento, la instructora se tomó el tiempo para conocer a cada miembro del grupo y dar un espacio de escucha activa, donde además de brindarla se modeló como ofrecerla. Un autor que menciona Madrid es Egan. Él describe la escucha activa de la siguiente forma:

Tanto la conducta no verbal (movimientos corporales, gestos, expresiones faciales) como la conducta paralingüística (tono de voz, inflexión, espacio entre las palabras, énfasis, pausas) deben ser escuchadas [...], ya que debe responder al mensaje total [...] y no solamente a sus palabras (Egan, 1975, p. 65).

Fue necesario atender cada expresión corporal, facial y en qué partes se hacía énfasis o si cambiaban los tonos de voz, si se aceleraba o se hacía pausa, para ello era necesario silenciar la ideas y disponer el cuerpo y sentidos, estar atenta a lo que decían las participantes, evitar estar preparando respuestas mientras la persona hablaba. Era necesario primero escuchar y observar las reacciones y las emociones cuando una de ellas hablaba; había una disposición de comprender cómo se podría estar sintiendo y de entender los significados de sus aportes; en palabras de Egan, “Prestar atención es una manera de estar presente para el otro; lo que uno hace mientras está prestando atención es escuchar” (Egan, 1975, p. 64). Posterior a esta escucha del otro, continuamente hacía un espacio para escucharme y revisar lo que me sucedía con lo que acababa de escuchar.

Lograr estas condiciones a lo largo de cada sesión va facilitando cada vez más un clima constructivo y significativo para generar aprendizaje y liberar las potencialidades de los participantes. Ahora bien, en términos de lo que efectiva y concretamente se aprende vale la pena aclarar que se requiere para garantizar ese saber y cómo se pone en juego en la práctica como se podrá apreciar en el apartado siguiente.

2.1.5 ¿Cómo asegurar la significatividad del aprendizaje?

Rogers y Freiberg (1996) cuestionan qué es el aprendizaje e identifican que hay de dos tipos: un aprendizaje orientado a la acumulación de saberes sin sentido que pueden olvidarse con facilidad. Resaltan que en este aprendizaje solo se involucra a la mente dejando fuera las emociones y significados personales, lo que resulta en que el educando no le otorgue importancia. El otro tipo de aprendizaje lo denominan “significativo”, para el cual, es importante que exista una “implicación personal”:

...la totalidad de la persona, en sus aspectos sensitivo y cognitivo, se halla en el acto de aprender. Es de iniciativa propia, pues, aun cuando el impulso o el estímulo provengan de fuera, la sensación de descubrir, de lograr de aprehender y comprender viene de dentro (p. 70)

Lo anterior significa que el educando pone en juego sus sensaciones, emociones y aspectos cognitivos en el acto de aprender, y, además proviene de un deseo interno, y surge de necesidades específicas y propias, a partir de la satisfacción o no de éstas, se considerará su efectividad.

En el aprendizaje significativo es más importante el proceso de descubrir el conocimiento, desarrollar habilidades, tener experiencias trascendentales y constructivas de acuerdo a cada persona, y, en lo que respecta a este trabajo, su desempeño laboral, para que en consecuencia se modifique la experiencia y no solo se asista a un curso de capacitación donde se provea al participante de información como si fuera un almacén que de forma pasiva recibe, copia y guarda, para después olvidarlo fácilmente.

En el aprendizaje significativo se combina lo lógico y lo intuitivo, el intelecto y las sensaciones, el concepto y la experiencia, la idea y el significado. Cuando aprendemos de esa manera somos completos, utilizamos todas nuestras potencialidades masculinas y femeninas. (Rogers y Freiberg, 1996, P. 71).

Para asegurar este aprendizaje significativo hay que descubrir y aclarar lo que la persona desea lograr y aliarse a ello, además es importante recordar que “No se puede enseñar a otra persona directamente, solo se puede facilitar su aprendizaje, cada una de las personas aprende por si misma aquello que es significativo para ella” (Moreno, 1979, p. 24). En este sentido como se mencionó con anterioridad, las participantes del diplomado fueron refiriendo sus necesidades de aprendizaje según las dificultades que observaban en su desempeño laboral, estas fueron atendidas por la instructora, teniendo como prioridad estas solicitudes, buscando la forma de integrarlas a la planeación de la sesión.

Hasta ahora se ha mencionado los beneficios de la propuesta de Rogers, sin embargo, al llevarla a efecto no siempre es bien recibida, en algunos casos se muestran ciertas resistencias. En este sentido de acuerdo a Lamoutte (1989) dicha propuesta ha sido criticada como radical y utópica, pues, su pensamiento respecto a la educación desdeña la enseñanza y se centra en la capacidad de la persona para incorporar como

aprendizaje lo que le es significativo o le implica algún descubrimiento. El propio Rogers llega a considerar que si esta propuesta tan radical levanta las defensas del alumnado por la ausencia de lo habitual, no tiene sentido. La autora sostiene que es importante proveer al niño (en este caso a las participantes) de una cierta dirección. Esto se pudo constatar en el diplomado pues no fue muy sencillo moverse de un estilo de instrucción tradicional en el que las asistentes esperan que el instructor lleve el liderazgo de las sesiones y trasladar esta responsabilidad a las participantes. Para algunas de ellas fue más sencillo aceptar y ver las ventajas de expresar sus necesidades de conocimiento en situaciones específicas y otras se mostraron renuentes a ello pues, esperaban un enfoque más tradicional.

A este respecto fue importante apreciar la diversidad de las asistentes. Había unas más participativas verbalmente y otras más calladas pero en los momentos de retroalimentación se expresaban y aportaban al grupo sus vivencias. A veces se les preguntaba directamente y entonces ya participaban, después ya lo hacían por si solas. A una de ellas le era muy importante la argumentación teórica y para otra las actividades prácticas. Las diferencias entre una asistente y otra, fueron notorias desde su apariencia, algunas traían el uniforme completo siempre y otras no, lo combinaban con ropa de civil o no traían nada del uniforme, algunas solo usaban su manual y otras traían su cuaderno para apuntes, había incluso algunas que deseaban hacer apuntes de absolutamente todo lo que sucedía en la sesiones. En este sentido cabía también respetar el estilo de cada una, sin presionar a un cambio abrupto en forma de aprender. A cada una se le dio el espacio ya sea para participar, para ejemplificar, para hablar sobre autores o para hacer apuntes, haciendo su aprendizaje significativo para ellas mismas. A este respecto, Dunhe (2007) menciona: “Entender al ser humano es poder observar sus partes en relación con el todo” (p. 87). Al observar a cada asistente se iba haciendo evidente qué era lo más importante para cada una en relación con su contexto, con el tema, con el puesto que desempeñaban laboralmente, con su edad, e incluso con su género.

Otro aspecto importante del aprendizaje significativo es que cuando estamos aprendiendo algo nuevo, a veces de manera intencional y otras sin darnos cuenta hacemos filtros, hay ideas que nos agradan más y otras que no y las eliminamos como si no las escucháramos. “Esto se parece más a lo que me interesa, a lo que yo necesito” (Rogers y Freiberg, 1996, p. 68). Vamos eligiendo qué si es verdadero y que es inútil, hay información que nos dura años en nuestro repertorio ideológico profesional y personal y otras que comúnmente entre los compañeros decimos de manera popular “lo pasamos de noche”, con ello nos referimos a que no asimilamos nada, no se propició un aprendizaje significativo. Esto no nos involucró tanto a nuestro pensamiento como a nuestras sensaciones.

Al impartir conocimiento se debe contemplar al ser humano en conjunto con emociones y experiencias o sea: “La enseñanza debe tener sentido y significación”(Rogers y Freiberg, 1996, p. 69). El instructor debe darse cuenta y observar a los capacitados como se van desenvolviendo como están recibiendo la información y los acontecimientos en cada sesión, debe haber un enorme sentido práctico, implicar la parte personal, en sus aspectos sensitivo y cognitivo, es allí donde se presenta el acto de aprender (ídem, 1996). Entonces el capacitado hará uso de su libertad responsable tendrá iniciativa propia, experimentará la sensación de descubrir, de lograr, de aprender (ídem, 1996). Esa es la esencia del aprendizaje significativo, “se estructura dentro de la experiencia total”, en palabras de Rogers. A este respecto, Moreno (1979) agrega “Una persona aprende significativamente solo aquellas cosas que percibe como vinculadas con su propia supervivencia o su desarrollo” (p. 24).

Ausubel (1983) enfatiza que el aprendizaje significativo tiene lugar cuando logra relacionarse con lo que el alumno sabe previamente y aclara que no tiene que ser una imposición arbitraria, por lo que esta relación tendrá que ser con algún aspecto relevante de la estructura cognoscitiva del alumno, lo que significa que, es importante tener presente lo que la persona ya sabe para construir un andamiaje entre esto y lo que aprenderá, para ello es importante verificar si posee conceptos, ideas, proposiciones que sean estables y estén claramente definidos y constituyan un anclaje con el que podrá interactuar con el nuevo saber.

Para la construcción del aprendizaje significativo, en el Diplomado se partió de los conocimientos previos de las participantes, buscando el enriquecimiento grupal a partir de la experiencia de cada una de ellas. Posteriormente ellas aplicarían lo aprendido de acuerdo las necesidades y funciones que requiriera el área en la que laboraban. Se hizo énfasis en la confianza que cada una tenía por su buen desempeño, reconocieron que eran expertas en lo que hacían, y desde esa perspectiva ellas confeccionaron “un traje a su medida” de cada tema revisado. Se acordó que todas las allí presentes aprenderíamos a ser excelentes asistentes de dirección (incluida la instructora). Cada cerebro tiene buenas ideas y si las sumamos el producto sería más provechoso y enriquecedor. Se redundó en la trascendencia de la participación y disposición del grupo para desarrollar cada tema.

Vale la pena enfatizar que lo que sucede entre el nuevo aprendizaje y los saberes previos es una interacción y no confundirlo con una asociación. En esta interacción, la estructura cognoscitiva reorganiza lo anterior con lo nuevo y conforma una estructura cognoscitiva diferenciada, lo que lleva a la asimilación, es decir: que vincula la nueva información con los elementos relevantes que ya se tenían modificando ambas y modifica el significado de ambas informaciones: la nueva y aquella de la cual se afianza.

Lo anterior hace que el aprendizaje significativo sea vivo y origine cambios interiores que se reflejen en las conductas. A partir de este aprendizaje, se genera un compromiso hacia el grupo, hacia la capacitación, hacia el instructor y por consiguiente hacia la institución. En cada individuo se forman nuevos constructos, nuevas formas de relacionarse, de valorarse y así propician cambios efectivos para el desempeño laboral y el trabajo de equipo. Lo anterior redunda también en que el personal se va haciendo más autónomo, responsable y eso repercute en ser más creativo. Los niveles de estrés se disminuyen ya que se originan nuevas formas de resolución de problemas y toma de decisiones. Hay menos frustraciones y más autorrealización.

Cuando aplicamos esto en el trabajo cotidiano dentro de la organización las personas se sienten satisfechas con un desempeño laboral, dando apoyo y empuje para mantenerse en una constante transformación hacia el logro de metas y queda fuera el

sabotaje y los conflictos laborales. De este modo tiene lugar la mejor versión de cada miembro en la institución donde se trabaja. Este ha sido el propósito elemental del instructor que se desvuelve desde el Desarrollo Humano como es el caso.

Conformación de una comunidad de aprendizaje: Como se revisó en párrafos anteriores, enseñar significa no interrumpir el aprendizaje, lo que quiere decir que la función del educador y en nuestro caso, del instructor, tendrá que ver con “facilitar el aprendizaje” lo que implica ayudar a los educandos y en lo particular a las participantes a aprender a aprender, o bien a enfrentar y adaptarse a las distintas situaciones que vayan afrontando. A este respecto Rogers y Freiberg (1996) mencionan la importancia de transformar al grupo en una “comunidad de aprendizaje” en la que el propósito es:

Liberar la curiosidad, permitir que las personas evolucionen según los propios intereses, desatar el sentido de indagación, abrir todo a la pregunta y la exploración, reconocer que todo está en proceso de cambio, aunque nunca lo logre de manera total... (p. 184).

Este modo de aprendizaje puede formular respuestas constructivas, y flexibles a los problemas más profundos tanto en su desempeño laboral como en su vida. En este sentido a las participantes de este diplomado se les hicieron preguntas generadoras sobre su estado actual, si estaban satisfechas con su trabajo, con su desempeño, si sentían que se esforzaban lo suficiente, ¿que se reconocían?, ¿qué les gustaría mejorar?, que utilidad tenía su trabajo actual en su vida y como se veían a futuro, en él o fuera de él. Se invitó a hacer una evaluación de cómo se encontraban en su vida personal y con respecto al trabajo que desempeñaban diariamente. Esto generó la curiosidad por saber más de sí y el deseo de mejorar, tomar responsabilidad y conciencia de elección.

Cuando un instructor de capacitación organizacional adopta esta metodología al impartir sus cursos, da aceptación a los diferentes tipos de personalidad con los que interactúa durante su labor en los cursos de capacitación, “El facilitador que adopta esta actitud podrá aceptar totalmente el miedo y las vacilaciones con que el alumno enfrenta un problema, como también la satisfacción del alumno por sus progresos” (Rogers y Freiberg, 1996, p. 188). Esto implica ir acompañando al grupo en su evolución y

generar las condiciones necesarias para ello, mismas que se mencionaron con anterioridad (aceptación, autenticidad y empatía). El grupo ante esto se fue autorregulando, ejemplo de esto fue que algunas asistentes eran impuntuales en su llegada, se les recibía y se les incluía en la actividad según lo que se estuviera realizando, sin mayor problema por parte de la instructora; a algunas de sus compañeras les incomodaba y se lo comunicaban directamente, a quien llegaba tarde compañera que llegaba tarde y en ocasiones a la instructora quien las escuchaba, y respondía: “entiendo tu inconformidad”; otras hacían gesto de desaprobación ante estas llegadas. Con el paso de las sesiones, las que llegaban tarde se dieron cuenta de que se estaban perdiendo de la introducción la cual era importante para la comprensión de las actividades y empezaron a llegar puntuales, una de ellas expresó que “de manera intencional estaban cuidando su hora de llegada”. Aunado a lo anterior se daba lugar para que se hablaran entre ellas y ver cómo se iba dando su interacción; habían subgrupos que al final se fueron diluyendo para conformar un solo grupo.

La instructora hizo adecuaciones al programa del curso, fue flexible, en todas las sesiones se mostró una actitud receptiva a cada participante, se estuvo atenta a las reacciones de cada persona, cómo se sentían en las sesiones respecto a la instructora, a las actividades y hacia sus compañeras; se hicieron modificaciones de acuerdo al progreso del grupo y cuando había inconformidades se atendían. En alguna de las sesiones una de las participantes mencionó que “nunca había estado en un diplomado donde los participantes tuvieran tanto poder de decisión”, expresó esto con un gesto de inconformidad, inmediatamente otra asistente le dijo las ventajas de ello.

De acuerdo a los autores, un elemento esencial para conformar la comunidad de aprendizaje, tiene que ver con el aprecio aceptación y confianza hacia cada alumno, mostrar su preocupación por él de una manera no posesiva sino aceptarlo como una persona independiente, con derechos propios partiendo de una creencia básica de que es digno de confianza. Como instructora, así percibí a cada mujer que asistió al diplomado, recuerdo a cada una de ellas con cariño y aprecio. Esta confianza y aprecio en ellas tuvo como consecuencia conformar un grupo que se retroalimentaba con escasa participación de la instructora, cuando alguna de ellas exponía alguna pregunta

era frecuente que entre las compañeras se respondieran y la instructora daba espacio para que esto sucediera.

En el diplomado las participantes aprendieron más allá de lo programado en el plan de sesiones. Aunque la comunidad de aprendizaje puede tener como propósito la revisión de una determinada asignatura que debido al modo de interacción pueden también cultivarse y avanzar en materia de responsabilidad personal, amplitud para la comunicación, una mayor conciencia de su propio valer, creatividad y calor en las relaciones personales. Esto lleva a un aprendizaje de largo plazo (Rogers y Freiberg, 1996).

Otro aspecto relevante, es que, en lo posible, la enseñanza se estructure de modo que los participantes sientan placer de acuerdo a Birkenbihl (1994). Cuando alguien en el diplomado se equivocaba se tomaba con humor se reían todas, así las equivocaciones servían para añadir humor al momento; se daba el espacio para reírse cuando había oportunidad; la instructora buscaba formas de ejemplificar los temas de manera graciosa, o incluso se equivocaba intencionalmente cambiando el día o la hora para verificar la atención de las asistentes; se hacían exageraciones o sobreactuaciones cuidando no ser ofensiva, en todo momento observando la reacción de las demás, para prevenir si alguien se sentía ofendida o agredida.

Por último, vale la pena reconocer las limitaciones del instructor, y revisar constantemente su práctica como parte de su propio aprendizaje, para mejorar constantemente su desempeño. “Aprender como aprender es el elemento que siempre tiene valor ahora y en el futuro” (Rogers y Freiberg, 1996, P. 68). El instructor a lo largo de su práctica profesional tiene la oportunidad de ir la engrandeciendo y puliendo.

Es importante reconocer las limitantes que tenemos como personas y como instructores de capacitación, así al estar alertas y reconocer que no somos un producto terminado, sino más bien en formación constante y dinámica, al igual que los capacitados y que todo ser humano en cualquier etapa de la vida, al estar alerta en este entendido nos sirve como recursos y no como un obstáculo para irnos afinando, de aquí la importancia de la capacitación constante, y así también es como se asegura la significancia del aprendizaje.

2.1.6 Importancia de la capacitación

Hay varias creencias y mitos en torno a la capacitación. A veces se cae en el error de creer que la capacitación solo es necesaria cuando el empleado es recién contratado, y de hecho en muchos casos ni en ese momento se brinda un espacio de capacitación. Incluso algunos empleadores tienen de invertir en este rubro, pues si la persona se retira de la empresa, se convierte en pérdida. Sin embargo, el ser humano está siempre en un estado de evolución, de cambio de adaptación y desadaptación siempre se están inventando cosas nuevas, surgiendo nuevos retos, nuevas exigencias, nuevas problemáticas, incluso a veces los mismos avances nos presentan también nuevos conflictos que requieren solución, por esto es de suma importancia la continua capacitación, actualización e innovación con la finalidad de que nuestras competencias sean vigentes y no quedarnos rezagados.

Alfonso Siliceo es un asesor de organizaciones, estudió Derecho, Administración, Psicología, Desarrollo Humano y Religiones, creó modelos educativos, investigó acerca de liderazgo de productividad, calidad y trabajo en equipo. Es conferencista nacional e internacional y ha sido catedrático de las facultades más importantes del país. Este autor señala que la capacitación en México es aún deficiente, si ha presentado avances, pero en eso ha sido lento, él lo refiere de la siguiente forma:

La función educativa en las empresas mexicanas, no tiene la seriedad y consistencia que debería tener, todavía se considera como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza por simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. Se realiza solo como un cumplimiento de mandato legal. No tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener (Siliceo, 2004, p. 26).

Es necesario enfatizar la trascendencia que tiene y proporciona la capacitación en las organizaciones, de ello depende el éxito de una institución pública o una corporación privada, es pertinente que un instructor de capacitación haga conciencia sobre esta realidad en nuestra sociedad y lo incluya en su argumento a la hora de impartir un curso para propiciar conciencia y responsabilidad en los capacitados y más aún en una institución pública. Constituye una responsabilidad para las organizaciones crear una cultura de constante capacitación, solo a través de estrategias educativas es posible

generar actitudes necesarias para avanzar y ser un país más desarrollado donde las personas puedan aspirar a una mejor calidad de vida.

Siliceo (2004) también argumenta que la capacitación es un proceso continuo y sistemático, que debe abonar a crear valores positivos, a establecer una “cultura productiva total”, así el personal se compromete y el desarrollo de la organización se hace más sólido. Entre otros beneficios, a nivel de organización la capacitación aumenta la rentabilidad, justifica la existencia, esto hablando específicamente de dependencias gubernamentales, crea mejor imagen ante la sociedad y los usuarios, mejora las relaciones internas entre los colaboradores, entre los jefes y subordinados, hace eficaz la comunicación de toda la organización, reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, se promueve el desarrollo de las personas mediante la promoción, contribuye a la formación de líderes y dirigentes. En lo individual: ayuda para la toma de decisiones y solución de problemas, nutre la autoestima, la asertividad y el desarrollo de nuevas habilidades, forja líderes y mejora la capacidad de comunicación, aumenta el nivel de satisfacción con el puesto, permite el logro de metas individuales, despliega un sentido de progreso, disminuye significativamente los temores a la incompetencia o la ignorancia. Estos y algunos más son motivos para recordar el porqué de la importancia de la capacitación. La responsabilidad de la capacitación recae en todo el personal que conforma la organización en conjunto: directivos, administrativos, operativos, y claro está, específicamente en los encargados del área de la capacitación.

Una vez comprendida su importancia, es momento de definir a qué nos referimos con capacitación, ya en el capítulo I se hacía mención de ello, en este apartado se profundiza más al respecto. Para ello se citan a varios autores. Empezaremos por la definición de Siliceo: “Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2004, p. 20). Aquí el autor refiere que se espera después de capacitar al personal un cambio direccionado hacia los objetivos de la organización, por ello lógicamente debe ser planeada. También se debe hacer una detección de necesidades previamente para conocer las insuficiencias reales y actuales

que se tienen dentro de la organización. Ahora se cita a Reza y Riveros, profesores de la UNAM:

Formar profesionalmente a los trabajadores y ejecutivos de la compañía (identidad), de tal manera que se incrementen considerablemente los índices de productividad y se mejoren sus niveles de bienestar y bien ser (propósito), con la finalidad de proporcionar un servicio oportuno, de alta calidad y con la suficiencia (naturaleza) que el cliente (a quienes sirve) de la empresa demanda. (Reza y Riveros, 2005, p. 15).

En esta cita se hace referencia al propósito esencial de la capacitación el cual debe ser orientado al aumento de la productividad con miras a la satisfacción de las demandas del cliente, sin embargo también menciona la importancia de esta formación para desarrollar a la persona: al puntualizar “el bienestar y el bien ser”.

En este sentido haremos referencia al trabajo de Jacques Delors, quien nació en París, el 20 de julio de 1925, es un político europeo de nacionalidad francesa y presidente de la Comisión Europea entre 1985 y 1995. En el año 1997 la UNESCO encargó a Jacques Delors un estudio sobre la perspectiva de la educación en el mundo de cara al siglo XX. La influencia de dicho informe (sobre todo en la educación occidental) tuvo grandes alcances, reorientando los objetivos del modelo educativo hacia el desarrollo de nuevas capacidades individuales señaladas como esenciales para el nuevo escenario mundial del siglo XX. Un aporte importante de este autor son "los Cuatro Pilares de la Educación", a continuación se describirá cada uno:

Primer pilar de la educación: “Aprender a conocer”, “supone, en primer término, aprender a aprender, ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento” (Delors, 1994, p. 4). Esta habilidad es inherente al ser humano, desde que nacemos tenemos la capacidad de absorber conocimiento de nuestro entorno, utilizamos como dice Delors el pensamiento, la atención y la memoria, por lo cual es necesario que desde temprana edad se dé una adecuada estimulación para que sean ejercitados y selectivos hacia cosas nutritivas y no nocivas como las que proporcionan los medios masivos de comunicación. También el autor menciona que existe “el placer de conocer, comprender y descubrir el mundo” (Delors, 1994, p. 5). Cuando aprendemos cosas nuevas sentimos

satisfacción y más aún cuando logramos dominarlas. En el diplomado se dieron las condiciones necesarias para el aprendizaje significativo, instructor y participantes tuvimos como propósito a prender a aprender y se orientó hacia aspectos útiles y prácticos para sus actividades cotidianas en el empleo; hacia obtener un conocimiento y comprensión que fueran de utilidad para la mejora de su competencia laboral. Como se ha revisado con anterioridad, la atención se destinó por parte de las participantes a situaciones que les fueron familiares y significativas, de modo que el aprendizaje ha perdurado tanto en beneficio propio como de la organización, como se constatará en la siguiente sección.

Siguiendo con Delors (1994), el segundo pilar tiene que ver con “Aprender a hacer”, esto hace referencia a los conocimientos técnicos que adquirimos para realizar determinada tarea, es lo que aprendemos en las universidades o en las escuelas técnicas que enseñan oficios; a estos conocimientos en las escuelas se les asigna una calificación, y esta sirve para acreditar ante la sociedad que la persona sabe desempeñar una determinada labor. Sin embargo, la calificación no es garantía, lo importante es lo que se sabe hacer, e igual de importante es como trasciende este saber, como se conduce la persona en su empleo, incluidas las habilidades sociales y el trabajo en equipo, aunque estas dos últimas se revisarán en el apartado siguiente. También es de suma relevancia cómo estos desempeños trascenderán y abonarán a la organización, a la sociedad y al país donde residimos. Aquí es donde tiene cabida la capacitación, donde adquirimos innovación y eficientamos las formas para trabajar, aun cuando se domine la ejecución de las actividades del puesto al que se pertenece, siempre se puede optimizar el cómo se hace y el cómo se integra, se cohesiona con su equipo de trabajo, e influye en este de manera positiva. En el Diplomado las asistentes ya sabían cómo realizar su trabajo, pero en las sesiones, se motivaron, actualizaron e integraron a su saber los aportes de sus compañeras, y se vio reflejado en el apoyo que se brindaron mutuamente conforme lo iban necesitando. Esto como lo veremos más adelante, lo llevaron a su lugar de trabajo y a sus compañeros, se sentían motivadas tenían el compromiso de hacer “bien” las cosas y de influir más en su institución.

Como se mencionaba en el párrafo anterior, este saber hacer tiene que ver con la interacción con los demás, de ahí que el tercer pilar de acuerdo a Delors (1994) es: “Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás”. Esto significa el encuentro con el otro, aceptar las diferencias que tenemos con los demás y tener disposición para cooperar en proyectos comunes. Es necesario aprender la tolerancia y la empatía, aprender a trabajar con el otro y también en forma individual; es de gran valor formarse para dar aceptación incondicional dentro de lo posible, así mismo y a las demás personas. En el diplomado se promovió la escucha activa, la empatía y la aceptación incondicional lo que repercutió en una mayor tolerancia y comprensión entre ellas. Todo lo anterior tuvo también un impacto en la persona de las asistentes, que llevó a un incremento del conocimiento y aprecio de su persona, como se verá en el párrafo siguiente.

Por último, el cuarto pilar: “Aprender a ser”, en este se integran los tres anteriores. La educación tiene la obligación de fomentar el desarrollo global de ser humano en todas sus áreas. Valorar el grado de alcance resultante de estimular la imaginación y creatividad en todas las etapas que conforman el ciclo de vida, desde el nacimiento hasta la muerte. El propósito de la escuela y de la capacitación será dar todas las oportunidades de descubrir y experimentar, de generar un juicio, criterio y responsabilidad de acción, de adquirir una propia personalidad más elegida a conciencia, independiente o en conjunto con lo que se ha aprendido en casa. En el diplomado como se podrá apreciar en la siguiente sección, se promovió un aprendizaje que reúne los cuatro pilares aquí revisados, se reforzó el conocimiento, las destrezas, las habilidades sociales, el autoconocimiento y la toma de decisiones, entre otras.

Para complementar esta sección y dado que se hace alusión al impacto social del desempeño laboral, se cita una última definición de capacitación de Peter Drucker, él fue un abogado austriaco, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX. Su ideología ha sido de fuerte influencia en las corporaciones modernas. El autor dejó en sus obras la huella de su gran inteligencia y su incansable actividad. Hoy es considerado el padre del “Management” como disciplina y sigue siendo objeto de estudio. Por la pertinencia para este trabajo se tomarán citas de Ernesto Badaraco

sobre el pensamiento de Drucker, partiendo de una definición de capacitación en una conferencia dictada en Buenos Aires el 23 de junio de 2006:

La capacitación es que la empresa tome su responsabilidad social para habilitar y entrenar a sus colaboradores, así satisfacer de manera rentable las necesidades sociales de la población, ya que son los que están en condiciones de prosperar en el ámbito de los negocios (Badaraco, 2006, p. 10).

Como se puede observar, Drucker tiene una visión global donde la organización tiene que ver por el bienestar general, tanto de sus colaboradores, como de sus clientes y de la sociedad en la que se encuentra; señala la importancia de atender a las necesidades de dicha sociedad si ésta prospera lo mismo sucederá con la empresa. Otro aspecto relevante que aborda este autor es a importancia y la conveniencia del recurso humano: Es concluyente encontrar a los trabajadores que están a punto de volverse innecesarios, identificar sus potencialidades, encontrar nuevos empleos para ellos y entrenarlos nuevamente según las necesidades... constituye oportunidades empresarias. (Badaraco, 2006, p. 13). En esta cita se muestra cómo Drucker ve a las personas, como recursos valiosos y no como desechables, recomienda a los directivos identificar los casos críticos y actuar de manera propositiva, utilizando la opción de capacitar y aprovechar las potencialidades de su personal poco productivo, así como motivar y renovar a esta fuerza laboral. Ahora bien, la capacitación es una herramienta muy útil para resolver situaciones conflictivas dentro de la organización. Drucker lo resume así:

La capacitación genera conocimiento, y el conocimiento es un valor añadido. Por lo tanto, ese “trabajador del conocimiento” es un activo. El deber de la gerencia es preservar los activos de la empresa e identificar los trabajadores del conocimiento versus los trabajadores “manuales”. De ahí surge el deber de la gerencia de crear, atraer y conservar esos activos que, justamente, son generados a través de la formación (Badaraco, 2006, p. 17).

Siguiendo esta ideología, las personas son valiosas, por lo que es necesario desarrollarlas para el éxito de la organización. Este valor hacia la persona coincide con los fundamentos de la Psicología Humanista, teniendo al hombre como centro y buscando su bienestar para su desarrollo.

Ahora bien, este autor también ofrece una crítica al proceso de capacitación. De acuerdo a Flaherty (1999), Drucker considera que no tiene sentido capacitar a las personas que no tienen habilidades para una determinada actividad, por ejemplo, considera un gasto innecesario formar a vendedores y habla de la conveniencia de tener vendedores de calidad en lugar de tenerlos en cantidad; para él es preferible que se motive a las personas que tienen habilidad para vender y mejor reubicar a las personas que tienen otras habilidades en otros puestos; continua diciendo que se gasta mucho en su capacitación y no se obtienen los resultados deseados, por lo cual no es inversión sino pérdida. Drucker argumenta que es más efectivo a los buenos vendedores generarles confianza sobre su producto y que es preferible que el dinero que se destine a capacitación se utilice mejor en la tarea de vender.

Drucker en Flaherty (1999) agrega que las intervenciones de científicos conductuales como los psicólogos ejercen el "despotismo psicológico", que se trata de manipulación, lavado de cerebro, que son prácticas coercitivas, que se enfocan en exceso en administrar a los empleados en lugar de la productividad en el trabajo. También menciona que se tratan a los adultos como niños desde una posición paternalista. Él está en desacuerdo con enfatizar la responsabilidad individual y prefiere fomentar más la responsabilidad social colectiva. Drucker replica que los administradores deben saber de sí mismos, pero en una época tan cambiante y acelerada es más importante conocer otras disciplinas que abonen a su ejercicio profesional, considera más sustancial la necesidad de enfocarse en las acciones que en la introspección. A su vez objeta que es más necesario promover la autodisciplina y la responsabilidad y evitar el abuso del poder.

En lugar de capacitación Drucker menciona la motivación del trabajador y que este es diferente y único, sus motivaciones son distintas dependiendo de la etapa y del momento, que es cambiante, por lo cual un jefe que maneja personal debe conocer a sus subordinados y saber cómo tratar a cada uno según se requiera y así obtener los resultados deseados de cada persona. En este punto coincide con la visión humanista, cada individuo es singular y único por lo cual se trata de distinta forma, de allí la necesidad de la escucha y de la empatía, él no utiliza estos nombres pero cuando

habla de la motivación y de cómo tratar a los trabajadores se podría entender como un Enfoque Centrado en el Trabajador. Un ejemplo de ellos es que arguye que el trabajador debe ser tratado como un “voluntario” con todo el respeto que conlleva ese rol, debido a que un empleado en cuanto lo decida puede cambiar de organización, renunciar y emplearse en otro lugar.

Drucker (1967) en su obra que tiene por nombre *El ejecutivo eficaz*, dice que el aprender cualquier cosa y para cualquier personalidad es por medio de practicar y practicar, de generar hábitos a través de acciones repetidas, hasta que se conviertan en mecanismos reflejo, independientemente del puesto y de las facultades y competencias, aprender a ser eficaz es generando hábitos de un buen manejo del tiempo, acostumbrarse a orientarse al exterior, hacia lo que requiere la sociedad y el entorno, construir a través de las fortalezas de su equipo de trabajo en conjunto, priorizar, tomar decisiones en consenso, con todo esto se logra la efectividad ejecutiva, lo cual está al alcance de cualquier tipo de personalidad. De acuerdo al autor, el ejecutivo eficaz es aquel que logra que las cosas sucedan, de esta manera es como se comprueba que el objetivo se cumplió. En este aspecto disiento con el autor, pues aunque si es útil practicar, es necesario capacitar primero, explicar lo que se espera; por ejemplo, en lo que respecta a planificar el tiempo es necesario explicar el propósito y la forma de hacerlo adecuadamente para que posteriormente tenga lugar la práctica que llegue a convertirse en hábito.

En concordancia con Drucker, con frecuencia nos encontramos con que los programas de capacitación no producen el impacto esperado en la organización. Muchos son los problemas de orden pedagógico, metodológico, de contenido, sucede en ocasiones que los maestros o los instructores no cuentan con la pericia para vincular la teoría con la práctica, ello puede condicionar el resultado; aun cuando los programas estén bien diseñados, esta situación se presenta. Es aquí donde es importante retomar el aprendizaje significativo como brújula para que esta capacitación sea de utilidad para la persona y para la organización, a continuación se menciona su integración.

2.1.7 Aplicaciones del aprendizaje significativo en la capacitación

Hablando específicamente del aprendizaje significativo en la capacitación organizacional, sirve de mucho considerar la experiencia previa que cada participante trae consigo, lo que vive en su laborar cotidiano, de esta manera se hace una evaluación de sus necesidades, se plantean problemáticas actuales que viven en ese momento preciso. En el curso de la capacitación, se revisa lo que inquieta a los participantes, de allí se estructura el abordaje de los temas y el objetivo principal del curso toma como punto de partida problemática planteada para facilitar el aprendizaje y buscar la solución, a partir de un marco teórico que se programó para dicho curso (Duhne, Garza y Quintanilla, 2007).

El aprendizaje significativo da más sentido y aprovechamiento a la capacitación en las instituciones gubernamentales. Deja de ser solo un requisito más que cumplir, un concepto para justificar el gasto público. La capacitación está diseñada para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades que requieren para sus empleos actuales y lógicamente requiere que sea efectiva.

Promover el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda organización (Sandoval, 2012).

Es necesario motivar al personal y desarrollarlo profesionalmente es una forma de hacerlo; si a la par se le brinda aceptación, reconocimiento, escucha activa, al mismo tiempo se refuerzan las relaciones interpersonales con sus compañeros colaboradores, se espera tener mayor repercusión para obtener los resultados deseados. El tiempo invertido tanto de la institución como de las personas involucradas es mayormente productivo. Se obtendrá personal más satisfecho, mas responsable de sí misma, emocionalmente más estable, incluso esto puede favorecer el disminuir el ausentismo, esto podría dar pie para investigación y verificar dicho resultado. De la misma manera hasta reducir las enfermedades de trabajo, ya que los niveles de estrés estarían mejor manejados. Dando por hecho que ahora son personas más auténticas y genuinas, consecuencia de su capacitación desde el marco del desarrollo Humano. Las personas estarían más consientes para esforzarse más e incluso saber cómo auto motivarse y no

solo esperar que la misma institución les resuelva todo. (Lafarga y Gómez del Campo, 1994).

Por motivación se entiende que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o su interior para que inicie y dirija la conducta. Nos valemos del concepto para explicar las diferencias de intensidad de la conducta. Las conductas más intensas se consideran con un resultado de una motivación mayor. También nos sirve para explicar su persistencia. Ahora bien, una conducta muy motivada persistirá aunque tenga poca intensidad (Sandoval, 2012)

El reto principal de la Capacitación y Desarrollo es anticiparse al cambio y responder de forma proactiva a éste. El aprendizaje significativo y el Desarrollo Humano también brindarían la habilidad para presentar una mejor adaptación y actuación frente a los cambios intempestivos y numerosos a los que estamos sometidos en estos tiempos modernos tal como lo mencionan Rogers y Freiberg (1996).

En mi experiencia laboral los problemas más frecuentes en estas instituciones gubernamentales y también en el ámbito privado, son una comunicación deficiente y cuando hay conflicto en las relaciones laborales, en mi opinión si en cada capacitación que se integrara a los temas a tratar las condiciones necesarias para el aprendizaje a partir del Enfoque Centrado en la Persona, la cultura y el clima laboral de la organización se iría modificando favoreciendo la comunicación y las relaciones entre los compañeros (Rogers, 1982).

Se esperaría que al capacitarse al personal se dé lugar al desarrollo tanto de la corporación como del individuo y su equipo de trabajo, cuando se da capacitación se desea cambiar para mejorar, para eficientar, innovar y actualizarse, por lo cual la capacitación debe ser planeada y enfocada de acuerdo a los objetivos a perseguir. Es importante involucrar a toda la organización favoreciendo el resultado, la integración y unificando el interés por obtener las meta preestablecidas, esto es “desarrollo organizacional” según (Chiavenato, 2002).

En contraste con lo anterior, Gardner (1994) conceptualiza el desarrollo organizacional como una “auto-renovación organizacional”, enfatizando que es imperante evitar que

una institución se haga obsoleta y decadente. En las organizaciones se deben preocupar por renovarse, por mantener vitalidad, adaptabilidad y favorecer el ser flexibles, es más importante ser innovadores que conservadores. Es de suma importancia mantener al personal motivado y desarrollarlo de acuerdo a la cultura organizacional deseada.

Sugey Torres, es licenciada en administración de empresas, ella investigó que el movimiento de desarrollo organizacional, DO, surgió a partir de 1962 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, el DO es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático. Es oportuno mencionar lo que Torres publica en la web con referencia al desarrollo organizacional:

La importancia del desarrollo organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. (Torres, 2003, p. 2).

Con esto se entiende que el factor humano es lo más importante en cualquier organización empresarial, por ello se debe atender en todo momento el cómo se viven las personas que laboran en determinada institución, que estén motivadas, capacitadas, que tengan los recursos necesarios tanto intelectuales como emocionales para su desempeño, que las relaciones sociales se rijan desde un código de ética, que se fomente el desarrollo humano, el valor, el respeto, no importa la jerarquía o el lugar en el organigrama, todo funciona como un solo cuerpo, y si algo falla repercute en todos y en todo; es necesario sensibilizar al empleado del papel crucial que juega en la organización. Ahora bien el DO atiende aspectos que tienen que ver con la interacción y de eficiencia: Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo

satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional (Torres, 2003).

Las personas tienen la capacidad de autoanalizarse y de regularse; si no la han desarrollado, se les puede facilitar para hacerlo, una vez que se logra esto, entonces puede cambiar actitudes y comportamientos, se pueden obtener conductas psicológicas favorables; con los medios adecuados esta capacidad puede ser aprovechada para proporcionar un clima relacional satisfactorio que repercuta en la obtención de los resultados perseguidos por la organización. La experiencia en grupo puede poner en marcha profundas transformaciones en la persona individual y su conducta, en una diversidad de relaciones humanas, y en los planes de acción y la estructura de las organizaciones (Rogers 1985).

Debido a la necesidad de un aprendizaje que se transforme en experiencia a largo plazo y que atienda a necesidades específicas, en la capacitación de personal es menester promover un aprendizaje significativo y con el propósito de propiciar el DO, de esta manera se aumentan las probabilidades de éxito para un desempeño óptimo. Además es deseable que las relaciones entre los trabajadores se construyan en un clima de respeto. Todo lo aquí mencionado abona al crecimiento satisfactorio de la persona lo que puede repercutir en la institución como es el caso del presente trabajo que se desarrolló en una dependencia gubernamental.

2.1.8 La capacitación en organizaciones gubernamentales

De acuerdo a lo que revisábamos con anterioridad de Drucker (1967) y Silíceo (2004), es responsabilidad de los directivos de las organizaciones concientizar que la capacitación debe ser un pilar fundamental de la arquitectura institucional, y esta debe obedecer a las exigencias de la sociedad actual. Los gobernantes deben formular estrategias para responder a los problemas cada vez más complejos, para ello ha de conjugar la oferta existente con las necesidades de capacitación. Las dependencias gubernamentales “deben estar en condiciones de responder adecuadamente para conjugar acertadamente valores democráticos, sensibilidad política, legalidad, objetivos

claros, así como capacidad de gestión” (Pontifes, 2007, p. 3). Como dice Pontifes en su Modelo de profesionalización para los servidores públicos de las Entidades Federativas, la capacitación de los servidores públicos constituye una base indispensable para garantizar la calidad de nuestras instituciones gubernamentales, en sus palabras: “resulta impostergable edificar una política pública que asegure que los servidores públicos posean las competencias requeridas para un desempeño eficaz” (ídem, 2007, p. 3). A su vez menciona que se debe desarrollar también la vocación y un plan de vida para estos servidores. Pontifes argumenta que el mayor problema no es solo de orden técnico sino más bien es la visión, la cultura con la que se labora en estos lugares, él lo llama “inercia cultural y administrativa”, con ello quiere decir que el personal de estas organizaciones se encuentra contaminado de forma negativa, por lo cual la capacitación también requiere del marco del Desarrollo Humano, para renovar el compromiso, la motivación, la responsabilidad y retomar la conciencia de la trascendencia que poseen los servidores públicos en su labor diaria. De esta manera se aprovecharían más los recursos destinados para este fin.

Para una institución gubernamental se espera que la capacitación que se imparte obedezca a la trascendencia que reflejan en la sociedad y su responsabilidad ante ella, la cual es cambiante y sus necesidades también, se presentan nuevas exigencias, las cuales deben resolverse con códigos de ética, y un desempeño eficiente y efectivo, en estas instituciones se deben acatar a los criterios sociales y morales, respondiendo a intereses múltiples en un ambiente dinámico y complejo (Chiavenato 2002).

El CONALEP y por consecuencia el diplomado ofrecido se adscribe al régimen de Sistema de Gestión de la calidad ISO 9001,

Este constituye un conjunto coherente de normas y directrices sobre gestión de la calidad que se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad (SGC) eficaces. La norma internacional ISO 9001 especifica los requisitos para los SGC, genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto/servicio. Son complementarios a los requisitos del producto/servicio, que pueden ser especificados por los clientes, por la propia organización o por disposiciones reglamentarias (ISO, 2005, p. 6)

La norma ISO 9001, es un método de trabajo para mejorar la calidad y satisfacción del consumidor. Ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad, se ha convertido en un criterio al que aspira toda organización que quiera permanecer y sobrevivir ante las demandas de los usuarios. Estos principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a optimar la marcha y funcionamiento de una organización mediante sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios y políticas de cada organización en particular, para conseguir un incremento de la satisfacción del consumidor. Consiguiendo más beneficios, capacidad de permanencia y supervivencia en el largo plazo. Como es difícil perfeccionar la técnica, se recurren a pulir otros aspectos con la esperanza de lograr un producto de calidad superior. La norma ISO 9001, mejora los aspectos en los procedimientos de una organización, y esta incluye a los grupos de personas que interactúan en ella. Sin calidad, no es posible producir o dar un buen servicio en la sociedad. Y una mala organización deficiente, genera un producto o servicio deficiente de calidad que no sigue las nuevas necesidades y exigencias de la sociedad. ISO 9001 propone unos sencillos, probados y eficientes principios para mejorar la calidad final del producto o servicio mediante sencillas mejoras en la organización de la institución que a todos benefician. (ISO, 2005)

Toda empresa o institución gubernamental, para ser certificado por el ISO 9001: 2008, debe cumplir con los requisitos que en ella estipula.

En el rubro de la Capacitación al personal, se delimita en el punto 6.2 Recursos Humanos, del cual en el requisito 6.2.2 Competencia, conciencia y capacitación, la empresa o institución deberá:

- Determinar la competencia necesaria para el personal
- Suministrar una capacitación que haga posible la satisfacción de estas necesidades
- Evaluar la eficacia de la capacitación
- Asegurarse de que el personal tome conciencia de la importancia de sus propias actividades y de cómo contribuye a los objetivos de calidad

- Mantener los datos de registro en apoyo de lo dicho anteriormente (ISO, 2005, p. 2)

Lo dicho anteriormente hace referencia a un sistema de evaluación serio mediante el cual no sólo se plantean objetivos para el personal sino que también se desarrollan como resultado planes de capacitación elaborados a partir de las evaluaciones, y este sistema de evaluación debe alinearse a sus objetivos y planes de empresa.

En el caso del Diplomado se elaboró una ficha técnica donde se describía el objetivo, los temas y contenidos de cada módulo, esto está diseñado previamente bajo los lineamientos del CONALEP y estos a su vez obedecen a las norma de calidad ISO 9001: 2008. La diferencia radica en la metodología para impartirlo.

Toda mejora, redundará en un beneficio de la calidad final del producto, y de la satisfacción del consumidor. Que es lo que pretende quien adopta la norma como guía de desarrollo empresarial.

2.2 Elementos relevantes de la experiencia de trabajo

En este apartado se describen los principales aprendizajes que tuvieron las participantes del Diplomado de Asistente Directivo, cuáles de éstos han integrado en el desarrollo de sus funciones laborales y en otras áreas de su vida, así como del desempeño de la instructora para dar cuenta de la construcción de la construcción del aprendizaje significativo en el marco del desarrollo humano.

Para obtener esta información se elaboró un cuestionario (Anexos) que se dividió en dos secciones: En la sección I se hicieron preguntas referentes a los aprendizajes obtenidos a lo largo del curso, que pudieran explicitar casos en los que los vieran reflejados en su área de trabajo, tanto en sus actividades como en sus interacciones, así como las aplicaciones que ellas reconocen han hecho de éstos en su vida personal. En la sección II se realizaron preguntas concernientes al desempeño de la instructora con miras a corroborar si las participantes percibieron un ambiente de confianza en el que fueran escuchadas y que sus aportaciones fueran tomadas en cuenta y respetadas; con este propósito se otorgaron 5 afirmaciones para las cuales se solicitó calificaran de acuerdo a escala Likert con el número 1 si estaban totalmente de acuerdo y hasta el número 5 si estaban totalmente en desacuerdo. Para cada afirmación se pidió este tipo de respuesta. También se solicitó en preguntas abiertas que precisaran aspectos de la instructora que facilitaron sus aprendizajes y aquéllos que lo obstaculizaron.

Este cuestionario fue enviado a 17 de las participantes del diplomado, se recibieron 14 respuestas. Una de las participantes falleció hace algunos meses a causa del cáncer. A continuación se presentan las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas y se hace una interpretación de las mismas en diálogo con los autores revisados en la sección anterior.

Tabla 1: Respuestas al cuestionario: “Aportaciones del Diplomado de Asistente Directivo, Sección I Principales Aprendizajes”.

PREGUNTA 1	Menciona los 3 aprendizajes más importantes que obtuviste en el Diplomado.
RESPUESTAS	
Participante 1	Toma de decisiones, comunicación, manejo eficiente de los recursos.
Participante 2	Saberme organizarme en mis labores, poder actuar y resolver conflictos, aprendí a trabajar en equipo.
Participante 3	Control y manejo de agenda, administración de los recursos, resolución de conflictos.
Participante 4	Superación personal, organización, planeación.
Participante 5	Manejo de emociones en el trabajo, toma de decisiones, comunicación con mis jefes.
Participante 6	Comunicación empresarial, clima organizacional, fase estructural del proceso administrativo.
Participante 7	Mis objetivos fue ser más eficaz, eficiente y tener mejor coordinación en la aplicación de los recursos en mi área de trabajo.
Participante 8	Tener mejor orden tanto como en mi lugar de trabajo como en mi casa, tener mejor trato con mis compañeros, llevar buena agenda del jefe.
Participante 9	Proceso de administración, agenda de tiempos, toma de decisiones.
Participante 10	Ofrecer servicios de calidad, grupos de enfoque, inventario de recursos.
Participante 11	Administrar el tiempo, manejar mejor mi estrés y disfrutar más mi trabajo.
Participante 12	Manejo del estrés, manejo del personal, conocimiento de mis funciones.
Participante 13	El control de la agenda de trabajo, como llevar manejar y comprender los tiempos y actividades del jefe, para dar atención a internos y externos. Las perspectivas de la comunicación en sus diferentes tipos, interna, externa, ascendente, descendente, horizontal. Las dimensiones del clima organizacional.
Participante 14	Aplicar y establecer las herramientas que nos dieron tanto en lo laboral como en lo personal. Saber comunicarnos. Controlar actividades con responsabilidad y respeto.

Rogers y Freiberg (1996), mencionan que para que un aprendizaje se considere significativo es menester que tenga una aplicación práctica en la vida de los alumnos y una forma de corroborar su eficacia es la duración de estos aprendizajes a lo largo del tiempo. Las respuestas obtenidas para esta pregunta, acerca de los 3 aprendizajes más importantes adquiridos en el curso da cuenta de lo mencionado por los autores, pues todos los citados están íntimamente ligados con su área de desempeño. Se citan los más mencionados: Comunicación, una de las participantes especificó sobre este aspecto con su jefe y otra refirió los tipos de comunicación en el trabajo; toma de decisiones, manejo de recursos, organización, manejo de agenda, resolución de conflictos, planeación, clima organizacional, proceso administrativo y clima organizacional. Además el diplomado ofrecido tuvo lugar en 2015 y las participantes aún tienen presentes los aprendizajes obtenidos y la aplicación que tiene tanto en su área de trabajo y en algunos de los casos como lo mencionaron en su vida personal.

Estos autores también refieren que el aprendizaje involucra los aspectos emocionales y de significado personal. En este sentido, las participantes refieren haber adquirido herramientas en lo concerniente al manejo de emociones, manejo de estrés y haber aprendido a disfrutar más de su trabajo. Además reconocen aspectos relacionados con valores como realizar un trabajo más eficaz y eficiente, control de actividades con responsabilidad y respeto así como ofrecer servicios de calidad lo que da cuenta del compromiso que algunas de ellas adquirieron hacia su trabajo a partir de haber cursado el diplomado.

Un aspecto más en lo que respecta al aprendizaje significativo tiene que ver con que no sólo tiene repercusiones para la asignatura específica que se estudia sino trasciende a la vida personal, así lo hacen saber tres de las participantes en aspectos tales como superación personal, orden en casa y herramientas a nivel personal.

Delors (1994), menciona como uno de los pilares de la educación el aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás. En este sentido algunas participantes hicieron mención de tener una mejor relación con sus compañeros de trabajo, haber aprendido a trabajar en equipo, solucionar conflictos y dar una mejor atención tanto a internos como

a externos. En términos del autor, “cuando se trabaja en equipo en proyectos que implican motivación del personal, aparte de que se sale de la rutina, las diferencias se comparten y a veces hasta se integran y los conflictos disminuyen, ahora resultan coincidencias” (p. 100).

Todos los aprendizajes mencionados también pueden relacionarse con lo que Siliceo (2004), manifiesta que es requerido en un curso de capacitación en aspectos tales como el cambio real de conocimientos, nuevas actitudes del personal, apertura al aprendizaje, mejoramiento en los niveles de calidad de vida, y mayor integración a la empresa y organización.

Se puede decir que en este Diplomado las participantes tuvieron aprendizajes relacionados con su trabajo y con su vida personal que impactaron en distintos aspectos. En la siguiente pregunta se constata como se cristalizaron estos aprendizajes en eventos o situaciones específicas.

Tabla 1: Respuestas al cuestionario: “Aportaciones del Diplomado de Asistente Directivo, Sección I Principales Aprendizajes”.

PREGUNTA 2	Menciona casos específicos de la aplicación de estos aprendizajes:
-------------------	---

RESPUESTAS	
Participante 1	Cuando mi jefe se ausenta, es necesario tener decisiones asertivas para continuar con las actividades de trabajo. Al ser secretaria de dirección se requiere estar en comunicación con todo el personal.
Participante 2	En mi área soy más organizada en mis labores. Poder actuar y resolver conflictos. Aprendí a trabajar en equipo.
Participante 3	Mantener actualizada la agenda, organización en tiempo de actividades. Aplicar el procedimiento para la adquisición y recepción de documentos.
Participante 4	Soy más optimista, organizo mi trabajo de una mejor manera.
Participante 5	En todo momento en las cargas de trabajo.
Participante 6	La comunicación es muy importante en el caso de los directores de una empresa/institución tiene que ser eficaz para organizar planear y controlar. La comunicación es formal e informal. El clima organizacional teniendo equilibrio en todos los ámbitos de la vida se genera un clima positivo (trabajo, familia, amigos, casa, jobis). Toda estructura que detalle objetivos misión, visión, planeación nos tiza un campo claro de lo que quiere la empresa y a donde va a corto mediano largo plazo.
Participante 7	Toma de decisiones y tratar de encontrar el lado positivo en momentos negativos.
Participante 8	Mejor relación con mis compañeros (as). Un mejor desempeño laboral.
Participante 9	En todo momento se aplica en el desarrollo de nuestro trabajo. Adicionalmente en el desempeño de nuestra auditoria.
Participante 10	No contestó
Participante 11	Manejo adecuado de la agenda. Comunicarme mejor con mis compañeros de trabajo.
Participante 12	Mi labor diaria es atender a las personas que vienen con el auditor. Se manejar su agenda y los tiempos.
Participante 13	Trato oportuno hacia mis jefes cuando requiero su apoyo básico el momento de ser atendida en mi beneficio y sin causarles a ellos molestia o inconformidad y aceptando lo positivo o negativo de acuerdo a la situación. Observo y analizo entre las

	personas los diferentes tipos de liderazgo entre jefes y compañeros de trabajo, captando ideas.
Participante 14	Planear organizar y dirigir. Compromiso. Llevar agenda.

Siliceo (2004), menciona que la capacitación provee de una sensación de progreso en muchos campos, tal como se puede apreciar en todas las respuestas a esta pregunta en la que se hace referencia a situaciones específicas en donde se aplique lo aprendido en el diplomado. En general describen que sus actividades las hacen de mejor manera. Cinco de las participantes mencionan que se organizan y planean mejor en sus actividades, esta habilidad es indispensable para una asistente de dirección pues llevar un adecuado manejo de agenda, les resulta en ser eficientes para cubrir todos sus compromisos y los de sus jefes. Todos estos aprendizajes dan cuenta de lo que Delors (1994), nombra como aprender a hacer y que suscribe al terreno profesional, es decir, pusieron en práctica sus conocimientos.

También mencionan como han mejorado en su comunicación y en la relación con sus compañeros de trabajo. En este sentido hay concordancia con lo que Siliceo (2004), señala respecto a los beneficios de la capacitación como a la mejora de habilidades comunicativas y con Delors (1994) en lo que respecta a aprender a convivir.

Otro aspecto que destacaron tuvo que ver con la toma de decisiones. Algunas señalan que en ausencia de sus jefes ahora se sienten capaces de hacerlo con miras a continuar con las actividades. El aprendizaje centrado en la persona tiene como propósito justamente desarrollar el potencial de las personas a partir de un ambiente seguro, lo que las faculta a tener el locus de control en ellas mismas y tener mayor autodirección. (Rogers y Freiberg, 1996; Moreira et al, 1999).

En el aspecto personal tres de ellas mencionan que han aprendido a ver las cosas de forma más positiva, ello les ayuda a tener un mejor clima laboral. Una de ellas tal cual lo describió así. Otra mencionó que al tener un buen clima laboral ayuda a que la persona esté mejor en su trabajo y también en su casa con su familia, utilizó la palabra equilibrio; por eso al tener un mejor clima laboral mejoran las relaciones e interacciones entre todos los involucrados. Y el trabajo resulta más grato y la estancia en él, una escribió que aprendió a trabajar en equipo. Como dice Contreras (2010), la calidad en el

ámbito público hay que vincularla con trabajo en equipo, y esto contribuye en mejorar el desempeño. La calidad en estas organizaciones se identifica con la excelencia en el servicio e implica un cambio en las relaciones humanas, en la mentalidad y en la escala de valores. También coincide con lo que dicen Rogers y Freiberg (1996) respecto a que en el aprendizaje significativo se involucran no solo los aspectos cognitivos sino a la persona en su totalidad, esto es su parte afectiva. En el caso que nos compete, los aprendizajes de las participantes trascendieron el terreno laboral y tuvieron alcance en su vida privada.

De lo anterior se concluye que las participantes llevaron sus aprendizajes al terreno laboral, tanto en su desempeño de actividades como en la forma de relacionarse y, esto trascendió a su vida privada, como se puede constatar en las respuestas que dieron a la pregunta 3.

Tabla 1: Respuestas al cuestionario: “Aportaciones del Diplomado de Asistente Directivo, Sección I Principales Aprendizajes”.

PREGUNTA 3	¿De qué forma aplicas estos aprendizajes en alguna otra área de tu vida?
-------------------	--

RESPUESTAS	
Participante 1	Son fundamentales para la vida, el tener una buena comunicación con todas las personas te hace más eficiente y el que tomes decisiones asertivas te ayuda en tu calidad de vida.
Participante 2	En mi casa, con mis hijas ya se imponen reglas y se respetan horarios.
Participante 3	Llevar una buena administración del tiempo sobre todo mejorar la comunicación.
Participante 4	En mi casa llevo una mejor planeación de mis actividades y mis finanzas.
Participante 5	En lo personal con mi familia e hijos.
Participante 6	La comunicación es indispensable en todos los ámbitos y poderla hacer de la mejor manera posible, nos lleva a resultados mejores, positivos y satisfactorios. El clima organizacional teniendo un equilibrio representa mucha tranquilidad con la familia la casa generando paz emocional. Hay tener un panorama una planificación de metas, deseos para llegar a cumplir los objetivos.
Participante 7	En lo familiar, utilizar la manera correcta de atender y entender a los demás.
Participante 8	Ser más organizada en casa.
Participante 9	En la familia con nuestros hijos la administración del tiempo y en la planeación de la auditoria.
Participante 10	El trato con mi familia que sea de calidad.
Participante 11	Hacer pausas y tomar mejores decisiones.
Participante 12	Si hay algún contratiempo se resolverlo.
Participante 13	En la comunicación que digo, como lo digo, en que momento, a quien le menciono el asunto, planeación y organización del tema. Mejor planeación, visión, control de mi tiempo dinero y esfuerzo.
Participante 14	Siendo eficiente y eficaz, sabiendo priorizar que es lo primero y tener tiempo para uno mismo, la familia, etc.

En esta pregunta se corrobora como el aprendizaje significativo se manifiesta en su desempeño laboral y en la vida fuera del empleo. Lo cual refiere que las capacitadas interiorizaron los conocimientos adquiridos y los aplican continuamente. Administran sus recursos como tiempo dinero y esfuerzo en casa, toman decisiones asertivas que mejoran la calidad de vida, así lo refirió una asistente; resuelven los contratiempos más eficazmente. Una describe que aprendió a priorizar, otra que pone más orden y disciplina en casa. Una describe que al mejorar su organización en casa se siente más tranquila. Aquí vuelven a escribir que mejorar la comunicación mejora el trato con las personas. Una dice que aprendió a darse tiempo para ella misma. Otra comentó que lo aprendido es fundamental para la vida. En términos de Delors:

El desarrollo tiene por objeto el despliegue completo del hombre en toda su riqueza y en la complejidad de sus expresiones y de sus compromisos: individuo, miembro de una familia y de una colectividad, ciudadano y productor, inventor de técnicas y creador de sueños. (Delors, 1994, p. 102).

Cabe destacar que los aprendizajes que más se mencionaron fueron la comunicación y la organización. Varias de ellas mencionaron que lo que hicieron en su trabajo lo trasladaron a su vida privada. Esto concuerda con Ausubel (1983), Rogers y Freiberg (1996) así como Moreno (1979); cuando el aprendizaje es significativo, trasciende a la vida de las personas. Ahora bien, como se decía, estos aprendizajes no se quedaron a nivel de desempeños de actividades sino llegaron a modificar las relaciones interpersonales, como se podrá apreciar las respuestas que dieron a la pregunta 4.

Tabla 1: Respuestas al cuestionario: “Aportaciones del Diplomado de Asistente Directivo, Sección I Principales Aprendizajes”.

PREGUNTA 4	A partir de este Diplomado ¿cómo ha sido tu trato con las personas que acuden a solicitar tus servicios y con tus compañeros de trabajo?
-------------------	---

RESPUESTAS	
Participante 1	Mucho mejor reitero el tener mayor conocimiento, te ayuda a tomar mejor las decisiones y eficientar el trabajo.
Participante 2	Muy claro y con trato digno.
Participante 3	Mucho mejor ya que recibí técnicas para tener trato humano al cliente.
Participante 4	De una mejor calidad.
Participante 5	Excelente.
Participante 6	Trato de ser mejor en general con toda la gente.
Participante 7	El trato es con más respeto, paciencia y disponibilidad.
Participante 8	Mucho más ameno, cordial y servicial.
Participante 9	Es más ameno porque se conocieron las habilidades de todas las compañeras que estamos en diferentes áreas.
Participante 10	Mucho mejor, más comunicación.
Participante 11	Con mayor calidad y amabilidad.
Participante 12	Tengo técnicas y me es más fácil el manejo del tiempo y asuntos así como mejoro el trato con las personas.
Participante 13	Trato amable, cordial con asertividad y respeto interactuando la empatía y el buen manejo de mis emociones hacia mis amistades, jefes y compañeros de trabajo.
Participante 14	Siempre soy amable pero a partir del diplomado se me da más fácil.

En esta pregunta se trató de especificar los aprendizajes obtenidos en lo concerniente a relaciones sociales dentro del ámbito laboral. En general comentan que han mejorado y ofrecieron distintos calificativos para describir como es ahora su forma de relacionarse, entre ellas encontramos: “trato digno”, “trato humano”, “mejor calidad”, “más comunicación”, “más ameno cordial y servicial”, “respeto, paciencia y disponibilidad”; varias mencionaron un trato “más ameno” y “más amable”; Otra añadió interactuar “con empatía y un buen manejo de emociones”. Buber (1942), dice: “el

hecho fundamental de la existencia humana es el hombre con el hombre” (p. 151). En las relaciones de trabajo es necesario el respeto, la comunicación eficiente, la empatía y el trato amable y cordial, claro está es necesario también ser servicial, así se aumentan las probabilidades de alcanzar los objetivos en conjunto, y tener un clima laboral menos conflictivo.

Las respuestas anteriores también dan cuenta de que las participantes aprendieron a convivir, en términos de Delors (1994) respecto a aprender a convivir juntos, en un paulatino descubrimiento del otro de manera que se disminuya el conflicto y la competencia para caminar juntos en el logro de metas.

Se pasa ahora a quinta y última pregunta de esta primera sección, sobre los aprendizajes obtenidos en el diplomado.

Tabla 1: Respuestas al cuestionario: “Aportaciones del Diplomado de Asistente Directivo, Sección I Principales Aprendizajes”.

PREGUNTA 5	¿Deseas añadir algún otro comentario sobre tu experiencia durante las sesiones del diplomado?
-------------------	--

RESPUESTAS	
Participante 1	Muy bueno, creo que todos los temas fueron de mi agrado y aprovechados al máximo.
Participante 2	Felicito a la maestra Sandra y le agradezco todo que me enseñó.
Participante 3	Al tomar este diplomado agilizó mis procedimientos, llevando a cabo una mejor organización.
Participante 4	Fue gratificante.
Participante 5	Aprendí a tener una mejor comunicación con mis compañeros.
Participante 6	Este tipo de cursos me permite interactuar de una forma más personal con la gente y conocernos mejor.
Participante 7	Aprendí a tener una mejor actitud y dar un mejor trato a mis compañeros y cualquier otra persona con la que tenga contacto.
Participante 8	Me gustó mucho porque me ayudó a conocerme un poco más, a llevar un mejor control de mi tiempo y de mi espacio.

Participante 9	Me pareció interesante e importante ya que lo puedo aplicar en los diferentes enfoques y campos de la vida cotidiana que me desenvuelvo.
Participante 10	Muy bien las sesiones la instructora clara, concisa y precisa.
Participante 11	Conocer mejor, a mis compañeras y conocerme como me ven los demás.
Participante 12	Fue muy interesante, la maestra Sandra conoce muy bien el tema y tiene muy buen trato con los asistentes.
Participante 13	Agradecimiento a la instructora, mis compañeras por sus aportaciones a los jefes por la oportunidad y apoyo que nos brindaron para el desarrollo del mismo y muy feliz por haber tomado dicho diplomado.
Participante 14	Cambié mucho en lo laboral y en mi familia, siendo más feliz haciendo lo que me gusta y compartiendo.

En esta pregunta se invitó que las participantes añadieran algo más. Aquí escribieron que el diplomado fue de su agrado, que los temas fueron adecuados, una dijo que tuvo buen aprovechamiento, a otra le pareció interesante e importante.

En lo concerniente a saber hacer volvieron a mencionar que les ayudó a ser más organizadas; también retomaron el aspecto de comunicarse mejor y conocer más a sus compañeras de trabajo que tiene que ver con saber convivir (Delors, 1994).

Hubieron menciones en el ámbito personal, una dijo que le ayudó a conocerse mejor, otra a cambiar su actitud. Rogers (1985) diría que al crear relaciones auténticas, se da lugar para crecer y potencializar el desarrollo humano, al aceptar al otro confío y fluyo hacia la realización personal.

Otras más identificaron los distintos escenarios de aplicación de lo aprendido pues contestaron que lo pueden aplicar en distintos momentos de su vida, no solo en el trabajo. Esto tiene que ver con aprendizaje significativo (Ausubel, 1983; Rogers y Freiberg, 1996 y Moreno 1979).

Dos de ellas contestaron sentirse felices. Valorando conforme a Rogers (1961) este aspecto de la felicidad y de reconocerla como bienestar y a éste último como un proceso, como algo a desarrollar por medio del crecimiento personal que propicia el autoconocimiento, que nos haga sentir equilibrados como escribe repetidamente una de las asistentes, despejados y capaces de disfrutar de lo que hacemos y de lo que

vivimos. Cuando la persona se propone aprender algo nuevo y va teniendo pequeños logros, que llevan a conseguir el resultado final, cada momento es de suma satisfacción y refuerza la creencia de que se tiene la capacidad de hacerlo.

El agradecimiento tuvo lugar por parte de algunas de las participantes, este fue dirigido a la instructora y a sus jefes por la oportunidad brindada con esta capacitación.

Hubo varias menciones acerca del desempeño de la instructora, se reconoció su saber y su trato a las personas. Esto da lugar a la siguiente sección del cuestionario que tiene que ver con los aportes de la instructora.

SECCIÓN II: Aportes de la instructora

En esta sección se hicieron preguntas acerca del desempeño de la instructora con miras a corroborar la promoción de un clima propicio para el aprendizaje significativo en términos de Rogers (1982) y Moreira et al (1999). La primera pregunta comprendió 5 incisos en los que las participantes contestaran de acuerdo a las afirmaciones de cada uno de ellos con 1 si estaban totalmente de acuerdo o 5 si estaban en total desacuerdo. Los incisos con sus afirmaciones fueron los siguientes:

- a) Me sentí en confianza con la instructora.
- b) Me sentí en confianza con el grupo.
- c) La instructora escuchaba y tomaba en cuenta lo que yo aportaba en las sesiones.
- d) La instructora respetaba nuestras opiniones.
- e) La instructora me ayudó a aprender a escuchar.

En la Tabla 2 se muestran las frecuencias en las respuestas que dieron las participantes:

Tabla 2: Respuestas al cuestionario: “Aportaciones del Diplomado de Asistente Directivo, Sección II Principales Aprendizajes”.

Inciso	A	b	c	d	e
--------	---	---	---	---	---

	f	Porcentaje	f	Porcentaje	f	Porcentaje	f	Porcentaje	f	Porcentaje
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
En desacuerdo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	-	-	1	7.1	-	-	-	-	-	-
De acuerdo	-	-	1	7.1	-	-	-	-	-	-
Totalmente de acuerdo	14	100	12	85.8	14	100	14	100	14	100
Total	14	100	14	100	14	100	14	100	14	100

Como se puede apreciar en la tabla, es contundente la respuesta de las participantes respecto a la apreciación de la instructora en la promoción de un clima de confianza. Casi en todas sus respuestas ellas manifestaron su total acuerdo en las afirmaciones de los incisos: 100% considera haberse sentido en confianza con la instructora; 85.8% manifestaron haberse sentido en confianza con el grupo, sólo una de ellas respondió “de acuerdo” y otra “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. En cuanto a sus opiniones, 100% de las participantes creen que sus opiniones fueron tomadas en cuenta y, 100% también consideró que dichas opiniones fueron respetadas. Por último, 100% de las participantes manifestó que la instructora les enseñó a escuchar. Esto coincide con las respuestas de la sección I, en lo que respecta a la mejora que percibieron en su comunicación así como en su forma de relacionarse.

Todas estas respuestas evidencian que la instructora fue una facilitadora del aprendizaje (Moreira et al 1999, Rogers y Freiberg, 1996 y Moreno 1979). Que las condiciones para que hubiera una relación que promoviera el cambio traducido en aprendizaje, también tuvieron lugar (Rogers, 1982 y Moreira et al 1999).

Las siguientes tres preguntas tuvieron la intención de precisar, en qué consistió ese aporte de la instructora así como abrir el espacio de que las participantes hicieran mención de algún obstáculo en la forma de impartir el curso que hubieran percibido por parte de la facilitadora. Estas respuestas se concentran en la tabla 3.

Tabla 3: Respuestas al cuestionario: “Aportaciones del Diplomado de Asistente Directivo, Sección II Principales Aprendizajes, preguntas 2 a 5”.

PREGUNTA 2	Menciona 3 características del desempeño de la instructora que te facilitaron para tener un mejor aprendizaje durante las sesiones
-------------------	---

RESPUESTAS	
Participante 1	Promovía la participación, buen conocimiento del tema, disponibilidad para responder todas las dudas.
Participante 2	Habla con mucha claridad, es educada, te toma en cuenta.
Participante 3	Amplio conocimiento del tema, la clase fue muy activa. La planeación con los temas fue muy de mi agrado.
Participante 4	Accesible, respetuosa, puntual.
Participante 5	Muy profesional, paciencia y capacidad de escuchar a las personas.
Participante 6	Empatía, atención, respeto.
Participante 7	Divertida, clara.
Participante 8	Hacia las clases muy dinámicas, daba ejemplos tanto laborales como personales, habla muy claro.
Participante 9	Tenía la capacidad para desarrollar el tema. Asia (sic) participe el grupo. Y estaba actualizada en los temas.
Participante 10	Clara en sus explicaciones, buen material, participación de los alumnos.
Participante 11	Sencilla, sonriente, accesible.
Participante 12	Buen carácter, conocimiento del tema, muy analítica.
Participante 13	Carisma buen humor, alegría, compañerismo, integración. Excelente manejo para la integración de los equipos. Atención general e individual de los alumnos, manteniendo disciplina.
Participante 14	Respetuosa, dinámica, paciente, comprensiva.

Aquí las participantes escribieron acerca de las características de la instructora enfocándose en lo que les facilitó un mejor aprendizaje. De las respuestas que más se repitieron: una fue que se promovía la participación, esto lo mencionaron cuatro de ellas. Otra que también se repitió cuatro veces fue que la instructora hizo manejo adecuado del tema y percibieron que conocía de éste. Otra respuesta en cuatro de ellas es que la instructora se comunicó con claridad. Una respuesta que se repitió tres

veces es que fue accesible y respetuosa. En estas respuestas se refleja que la instructora se condujo desde el marco del Desarrollo Humano, fue accesible, respetuosa, promovía la participación: en palabras de Rogers (1982) la relación se dio con calidez, se dio valor y aceptación por las asistentes y ellas lo percibieron, esto constituyó un elemento importante para que tuviera lugar el aprendizaje (Moreira et al 1999).

Tabla 3: Respuestas al cuestionario: “Aportaciones del Diplomado de Asistente Directivo, Sección II Principales Aprendizajes, preguntas 2 a 5”.

PREGUNTA 3	Mencionas 3 características del desempeño de la instructora que obstaculizaron o no facilitaron tu aprendizaje durante las sesiones.
-------------------	---

RESPUESTAS	
Participante 1	Ninguno.
Participante 2	Todo me gusto, no tengo nada malo que opinar de ella.
Participante 3	Ninguno, siempre fue puntual, clara y el material de consulta fue muy bueno.
Participante 4	No.
Participante 5	
Participante 6	
Participante 7	
Participante 8	No hubo ninguno.
Participante 9	No hubo nada que obstaculizara el desarrollo de los temas.
Participante 10	Ninguno, todo fue fácil.
Participante 11	Ninguna.
Participante 12	
Participante 13	Ningún obstáculo.
Participante 14	Ninguna siempre fue muy puntual.

En esta pregunta se esperaba que mencionaran las actitudes de la instructora que no fueron facilitadoras sino al contrario, que hubieran obstaculizado el aprendizaje de las participantes. Las participantes no encontraron en general algún aspecto que no

facilitara su aprendizaje, lo cual evidencia una relación capacitador-capacitado con las características que destaca Rogers (1982) respecto a la autenticidad, el interés y reconocimiento deben ser verdaderos, si se fingen, las personas se percatan de la falsedad. Con todo esto, se puede establecer una relación significativa. Los resultados de esta relación significativa se manifestaron en el momento de solicitar que respondieran este cuestionario; en un inicio la solicitud se hizo por medio del departamento de profesionalización y no hubo respuesta por parte de las capacitadas, pero cuando la instructora se presentó en las instalaciones de la dependencia, en ese momento se respondieron los 14 cuestionarios.

Tabla 3: Respuestas al cuestionario: “Aportaciones del Diplomado de Asistente Directivo, Sección II Principales Aprendizajes, preguntas 2 a 5”.

PREGUNTA 4	Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor de la instructora durante la capacitación:
-------------------	--

RESPUESTAS	
Participante 1	Muy entregada en su materia. Tiene mucho conocimiento de los temas y reitero apertura para cualquier duda.
Participante 2	La felicito por que está capacitada para el trabajo que desempeña.
Participante 3	Solamente felicitar y agradecer a la instructora por haber aportado sus conocimientos para que yo sea mejor en mi desempeño laboral.
Participante 4	Buena maestra.
Participante 5	Excelente maestra y espero que pronto nos pueda dar seguimiento con nuestra capacitación.
Participante 6	Existen diferentes tipos de instructores muchos con gran capacidad y conocimiento pero respecto a ella tuvimos una conexión alumno-maestra en todo momento , fue un aprendizaje dinámico, divertido y con mayor aprendizaje.
Participante 7	Que también mostró ser una persona confiable .
Participante 8	Es una excelente instructora ya que todo lo explica claramente y tiene mucho conocimiento sobre los temas que nos impartió y

	como persona es una linda persona.
Participante 9	Que continúe con su misma capacitación actualizada y siendo positiva y con su preparación.
Participante 10	Siempre puntal y preparado su tema de la clase.
Participante 11	Siempre me apoyó en todo lo que necesite.
Participante 12	Excelente instructora y persona.
Participante 13	Felicidades. Entrega, compromiso, inteligente, ética, lealtad, amistad compañerismo, convivio, satisfacción, alegría, amabilidad apertura de enseñanza para transmitir sus conocimientos y buena disposición en la recepción de escucha y alto grado de confidencialidad. Muchas gracias.
Participante 14	Me gustó mucho todas las dinámicas, su atención y comprensión, su claridad y el saber escuchar. La felicito es muy buena instructora.

En este punto se dio espacio para que las participantes mencionaran algo más sobre la instructora. Las respuestas fueron: fue entregada, preparaba la sesión, apertura hacia las dudas, conocimiento del tema, una de ellas mencionó que hubo conexión maestro-alumno, otra dijo que hubo aprendizaje dinámico, divertido y mayor aprendizaje, dos personas escribieron que fue confiable, nuevamente dos más mencionaron que fue clara, cuatro escribieron felicitaciones y otras cuatro que es buena maestra. Una más escribió que sabe escuchar. En una cita de Rogers que dice: “Cuando los sentimientos se expresan y pueden aceptarse en una relación, es parte inevitable del proceso grupal que se genere un gran acercamiento y sentimientos positivo” (Rogers, 1985, p. 41.) De esto se da cuenta en este apartado pues las participantes en forma general expresan su agradecimiento y su reconocimiento por lo aprendido y sobre todo por la persona de la instructora.

En este apartado se constata que los propósitos de este reporte han sido alcanzados: Mostrar las evidencias de los aprendizajes que se obtuvieron a partir de este tipo de interacción, a este respecto se da cuenta de que las participantes tuvieron un aprendizaje significativo que les fue útil en su desempeño laboral y en la mejora de las relaciones con sus compañeros de trabajo. Estos aprendizajes fueron trasladados a su vida privada, a sus hogares, a otras relaciones, tanto aquellos que tuvieron que ver con el “saber hacer” como en el “saber convivir” y algunos más en el “saber ser”.

Manifestar los aspectos de mi desempeño que facilitaron el aprendizaje, de acuerdo a las respuestas de las participantes se da cuenta de que la instructora promovió un ambiente que favoreció el aprendizaje y tuvo que ver con haberlas escuchado, respetado, validado y, sobre todo, por haber establecido una relación de humano con humano.

2.3 Perfil Profesional Personal

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, establece que un México con Educación de calidad, fortalece la articulación entre niveles educativos y los vínculos con el quehacer científico, el desarrollo tecnológico y el sector productivo, para generar capital humano de calidad que detone la innovación nacional, por lo que resulta prioritario conciliar la oferta educativa y de capacitación con las necesidades del sector productivo; en tanto que el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018, indica que la sociedad mexicana requiere contar con un gobierno eficiente y sujeto a mecanismos de evaluación, para el mejor desempeño y la calidad de sus servicios.

Lo anterior da evidencia de la importancia de la educación y la capacitación como programa prioritario en México y, que deben responder con oportunidad y calidad a las exigencias de la productividad que plantea el desarrollo nacional. Esto se alinea con el propósito de CONALEP, que es impartir educación profesional técnica, con la finalidad de satisfacer la demanda de personal técnico calificado para el sistema productivo del país, así como desarrollar y operar servicios de enseñanza de capacitación para los recursos humanos que buscan elevar los niveles de calidad en la producción, mediante la prestación de servicios profesionales de apoyo y asesoría a los sectores productivos: público, social y privado para dar solución a problemas específicos de la actividad industrial y de servicios del país.

Yo me adscribo a este propósito de impartir educación profesional que atienda a la demanda para elevar los niveles de calidad de las personas a las que capacito. A continuación hago referencia de mi trayectoria académica con miras a precisar cuál es

mi perfil profesional en este sentido. Mi preparación académica profesional es la siguiente:

- Licenciatura en Psicología, en el Centro Universitario de Ciencias de la Salud. Universidad de Guadalajara. Título expedido por la misma universidad. Y Cedula profesional. Áreas de especialidad Neuropsicología, Psicología del Trabajo y Psicoterapia Gestalt.
- Servicio Social en el Departamento de Clínicas de Salud Mental en el CUCS. En el programa de Educación para la salud mental. De Marzo 2005 a Enero 2006.
- Maestría en Desarrollo Humano en el ITESO. De Agosto 2011 a Julio 2013.
- Certificación por Gerza ante la Secretaría del Trabajo en Junio 2014.
- Certificada para diseñar cursos de capacitación y certificada para certificar a otros en esta competencia por CONOCER. 2015. Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.

Mis objetivos son: Explotar mis aptitudes al máximo; colaborar en el desarrollo de proyectos comunes llevándolos exitosamente a buen término. Una de mis prioridades es permanecer en continuo aprendizaje, pues esa es la clave para desarrollarme tanto personal como profesionalmente.

Mi perfil es: persona responsable, trabajadora; me adapto fácilmente a nuevos ambientes, trabajo en equipo. Tengo gran habilidad para establecer relaciones laborales confiables y eficientes. Me gusta realizar mis actividades lo mejor posible, pues tiendo a ser perfeccionista, aunque me mantengo siempre receptiva a comentarios, sugerencias y observaciones.

Mis habilidades son: Abordar las relaciones objetivo-subjetivas de los individuos; explicar los fenómenos de la realidad psicosocial, con los conocimientos y habilidades para diagnosticar, además de elaborar y desarrollar programas de atención-prevención a los problemas psicológicos. Selección, reclutamiento y capacitación del personal. Además docencia y psicoterapeuta. Inglés intermedio.

A continuación mencionaré particularidades de mi perfil profesional personal basándome en la descripción de Grados (2006), en su libro *Capacitación y desarrollo personal*, en el primer capítulo:

- Soy puntual, tanto al momento de iniciar sesiones como en el desarrollo de las mismas.
- Me expreso con claridad y sencillez, trato de no usar tecnicismos innecesarios, para mejorar mi comunicación, atendiendo a mi interlocutor en sus reacciones faciales y corporales para verificar la comprensión o pregunto de ser necesario. Al mismo tiempo, practico en todo momento la escucha activa y la empatía. En mi desempeño laboral siempre procuro estar atenta a mi comunicación verbal y no verbal.
- Tengo una personalidad armoniosa, adaptable y mediadora. Trabajo en equipo.
- Gozo de la actividad de ser instructora, de facilitar el aprendizaje, aprecio observar como las personas son responsables de su formación y aprovechamiento en los cursos. Yo en conjunto con los participantes estoy en un continuo aprendizaje y desarrollo personal.
- Manejo diferentes técnicas para motivar la participación, al aprendizaje significativo y constructivo, mismo que ya argumenté y evidencié en los capítulos anteriores.
- Soy flexible de acuerdo a mi entorno, con apertura y conducta reflexiva.
- Prefiero ver la parte positiva en las personas, sin ignorar que en ocasiones también presentan la otra parte menos positiva, pero con la empatía lo sobrellevo satisfactoriamente.
- A través de la experiencia he desarrollado la habilidad para aprovechar todo lo que la persona manifieste como recursos y fortaleza para ella misma. Esto lo hago tanto en la consulta como en los cursos de capacitación.
- Tengo un adecuado manejo de temperamento mediante la respiración y la graduación de mis sentimientos y emociones. Periódicamente hago autoevaluaciones y capacitación para mí misma.

Hablando específicamente del CONALEP donde se dio lugar el Diplomado de Asistente de dirección, cumpla con el perfil requerido.

2.4 Prospectiva del ejercicio profesional

Como Druker define el Desarrollo Personal es: “leer, escribir, escuchar y enseñar” (Cohen, 2008, p. 398). De acuerdo a esto la prospectiva de mi ejercicio profesional es mantenerme actualizada y de distintos temas no solo especializarme en uno, sino ampliar mi visión ya que todo da un valor agregado a mi ejercicio. Política, economía y situación social de mi país y lo más relevante de otros países. Hablando por ejemplo de conocer diferentes enfoques de la psicología y la capacitación, tanto humanista y otros. Continuar preparándome académicamente. Escribir acerca de mi trabajo, para aclarar ideas en un principio y tal vez en un futuro publicar. Continuar escuchando a cada persona con la que interactué ya que de todos me llevo un valioso aprendizaje. Mis planes son continuar promoviendo el aprendizaje desde el marco del Desarrollo Humano, ya que tengo comprobados los resultados de esta metodología, actualizándome y especializándome ampliando las fronteras de otras visiones que complementen. Adquirir más herramientas para que mi desempeño se optimice. A partir de la elaboración de este reporte me percaté de que solo me dedicaba a preparar temas para los cursos de capacitación, pero ya no revisaba material para mi metodología como instructora, me encontré con libros interesantes y altamente enriquecedores para potencializar mis fortalezas. Continuaré trabajando para CONALEP, destinaré más tiempo para dar cursos en el ámbito privado y crecer mi consulta privada. Otro objetivo es ingresar a una Universidad para impartir clases.

Pasamos ahora al tercer capítulo en el que se detallan las conclusiones del presente reporte, en el que se da cuenta de la experiencia de haberlo realizado y, al igual que las participantes, doy cuenta de la apropiación de conocimientos de la Maestría para mi desarrollo profesional, así como su repercusión en otras áreas. Por último, se describen algunas consideraciones finales.

CAPÍTULO III CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

3.1 La experiencia de construir este reporte

Yo cursé la maestría en Desarrollo Humano en el periodo del 2011 al 2013, fue una experiencia satisfactoria, altamente enriquecedora, los maestros que tuve fueron excelentes en lo laboral y también en lo personal, todavía los recuerdo de manera muy presente y sus enseñanzas también; mis compañeros resultaron amigos de toda la vida, a algunos los frecuento personalmente y otros por los medios electrónicos actuales, pero todos seguimos en contacto, al pendiente unos de otros.

Yo soy una Sandra antes de la maestría y otra Sandra después de la maestría, adquirí seguridad como mujer, como psicóloga, antes prefería pasar desapercibida y más aún, que no se supiera mi profesión, me sentía muy expuesta a la crítica y el juicio de los demás. Después de la maestría esto dejó de suceder. No había estudiado a fondo el Enfoque Centrado en la Persona y me di cuenta que coincidí en la mayoría de sus conceptos y fundamentos, creo que el hombre en su esencia es bueno y fue hecho para lo bueno, también considero que todos tenemos esta tendencia actualizante y ya depende de cada uno como lo encause y qué tanto le dé lugar y atención a este impulso; la escucha y la empatía son elementales en toda interacción con otro humano, estos dos aspectos en especial se me facilitan, la congruencia y el contacto con la riqueza de la experiencia como la define Rogers es lo que yo perseguía como objetivo en mi vida. He comprobado una y otra vez que, si yo me relaciono desde la convicción de que la persona es capaz, tiene sus recursos y fortalezas, suelen responder a partir de esos recursos y fortalezas; y, por el contrario, si me relaciono a partir del prejuicio, el deseo de control y manipulación, las personas responden muy distinto, muestran otro ángulo de su personalidad más hostil y la relación no es constructiva, sino destructiva o no trasciende. Yo creo que el encuentro con cada persona provee aprendizajes, y yo a cambio doy aprecio; desde esta postura me siento cómoda, tranquila, satisfecha y plena. Me es muy funcional y enriquecedor, tanto en lo personal como en lo profesional.

Cuando terminé la maestría, tenía mi trabajo de grado (TG) muy adelantado, pero al finalizar las clases perdí el ritmo de trabajo; además, estaba planeando mi boda religiosa, por lo que estaba más interesada y entretenida en ver vestidos de novia, cuando recordaba retomar mi TG, prendía la computadora y mejor revisaba recuerditos e invitaciones; posteriormente el proyecto fue comparar casa, así que el tiempo se fue en buscarla y después hacer los trámites para su adquisición; en seguida, me embaracé así que mi tiempo lo destiné a leer libros de bebés... es decir, la vida se me vino encima y el TG se quedó intacto. Tal vez se lea exagerado pero todos los días pensaba en mi TG y en cómo retomararlo para titularme. En el aspecto laboral trabajaba en mis consultas y mis cursos pero cuando pensaba en un proyecto nuevo o alguien me proponía algo, mi respuesta era "no", porque yo pensaba: "tengo que terminar mi TG y titularme"; me atormentaba y me desanimaba pensar en que es algo que deseaba, pero tan solo abrir el documento no veía por dónde empezar o por donde continuar. Solo recordar esos momentos me remonta a la tristeza y desilusión que experimentaba.

Un buen día recibí una invitación para celebrar los 40 años de la maestría con una comida en el ITESO. No tenía tiempo ni ganas, pero me arreglé y me presenté con toda la intención de investigar si había una forma, un camino o algo para que me ayudara a lograr terminar mi proyecto y titularme. Al momento de llegar y registrarme, lo primero que me dieron fue un papel de media carta que decía: "Titulación de forma rápida y efectiva". Está por demás decir que me brillaron mis ojos, en seguida investigué y me registré, hice todo lo necesario para inscribirme. Una vez iniciado el proceso, en mi casa di aviso: "los siguientes cuatro meses necesito todo el apoyo y comprensión para lograr mi objetivo". Y así fue empecé con mi pre proyecto, conocí a mi asesora: Laura es su nombre, ella es cálida, inteligente, clara, facilitadora, en pocas palabras excelente asesora, estoy muy contenta de conocerla. Este trabajo requirió de tiempo, esfuerzo y dinero en muchas formas. Dejé de dar cursos, bajé mis consultas, empecé a tomar café para aguantar el trabajo en las noches, ya que a mis dos hijos no los podía poner en pausa y tampoco a mi esposo. Se atravesó un evento que fue el de preparación para la primera comunión de mi hijo mayor y otros compromisos más pequeños, pero finalmente todo se pudo realizar en tiempo y forma.

El volver a leer investigar y retomar los conceptos del Desarrollo Humano, en primer lugar fue atractivo, ya que me permitió ver cómo me desenvuelvo ahora en mi trabajo actual, una vez adquirido este conocimiento no se retorna a nuestro actuar anterior. Ahora hay una diferencia marcada con responsabilidad y mayor congruencia, así lo considero. Al elaborar este trabajo, incluyendo la interacción con mi asesora es como cursar una materia para especializarme en el desarrollo humano aplicado a mi campo laboral específicamente. He obtenido herramientas para argumentar y respaldar mi actuar, para explicar y transmitirlo más finamente. Ahora siento mayor seguridad en la metodología y el sustento. Hoy los resultados son más asentados e identificados del por qué y cómo se obtuvieron. Investigar más autores, desarrollar cada concepto, es actualización, provee de una fuente de ideas para eficientar lo que ya se viene haciendo.

Es una experiencia gratificante y apremiante, no es fácil, pero al pensar que el resultado es la obtención del título es lo que me motivaba para continuar, y todos los conocimientos adquiridos y recordados fueron una ganancia extra muy valiosa.

3.2 Evidencias de la apropiación de los conocimientos adquiridos en el curso de la Maestría en Desarrollo Humano en desempeño profesional

En la interacción con las personas que me encuentro en los cursos de capacitación mi forma de relacionarme es genuina, no hay máscaras, soy auténtica y no temo perder el poder dentro de las sesiones; confío en la capacidad de las personas para responsabilizarse de su aprendizaje, en la experticia que ya traen de las actividades propias de su puesto; me siento cercana solo por el hecho de estar en ese mismo lugar con ellos; sé que no todas las personas me recibirán bien de inmediato ya que no están acostumbradas a ser tratadas con familiaridad por una persona desconocida, pero hasta ahora no me ha sucedido que conforme pasen las sesiones continúen rechazándome o con suspicacia; les doy su tiempo espacio para no ser invasiva.

Disfruto de ser una facilitadora que reconoce los recursos de los participantes de mis cursos y promuevo que ellos también los reconozcan y los aprovechen al máximo. Se puede percibir presuntuoso, pero en todas las capacitaciones que he dado, las evaluaciones tanto del curso, la temática, la instructora y el conocimiento adquirido por los participantes han sido altamente satisfactorios; estoy consciente de que no todo se debe a mi desempeño sino más bien porque se hace en conjunto con todos los implicados, porque al aplicar la metodología del Desarrollo Humano con el Enfoque Centrado en la Persona los resultados sobrepasan mis expectativas. La prueba está, a parte de las evidencias obtenidas en este reporte, en que vuelven a solicitar el curso al CONALEP y solicitan que yo sea la instructora.

Durante la impartición de los cursos de capacitación en las instituciones gubernamentales he creado una relación constructiva, basada en la escucha y la empatía, considero a cada una de las personas allí presentes como únicas e importantes, las recibo con sus necesidades, sus estados de ánimo y momentos diferentes de vulnerabilidad. Confío plenamente en sus capacidades, en sus recursos y espero lo mejor; coincido plenamente con Rogers, el hombre tiende a lo positivo, al crecimiento, soy testigo de su tendencia actualizante, lo compruebo en los cursos, evidencia de ello es que inscribieron y asisten. También constato que todo esto sucede cuando se promueven las condiciones adecuadas para crear este ambiente, porque también puede suceder lo contrario, estimular las defensas de las personas y tener como resultado un clima hostil.

3.3 Evidencias de la apropiación de los conocimientos del Desarrollo Humano en otras áreas donde este conocimiento repercute.

La Maestría en Desarrollo Humano ha cambiado mi visión de las personas, a continuación mencionaré como ha sido este proceso. Yo generalizaba y tachaba al género masculino como la peor creación, siempre los veía como infieles, desconsiderados, entre otras cosas, esto tuvo que ver con la formación y las experiencias vividas en mi familia de origen. Después de la maestría ha cambiado

radicalmente esta creencia lo que considero muy importante porque no solo interactúo con mi pareja, sino tengo dos hijos varones; de no haberme modificado en mis percepciones, juicios y conductas, mi familia habría sufrido horrible de manera innecesaria y yo me hubiera perdido de disfrutarla. Al escribir esto, comienzo a juzgarme, me siento como una “muy mala persona”; entonces, recuerdo mi aprendizaje en la maestría, me recibo y me acepto además reconozco todo lo que he cambiado y me siento muy agradecida. Ahora veo a cada persona como es, única e irrepetible sin importar su género. Soy más empática, escucho activamente la mayor parte del tiempo, ya no utilizo mis máscaras o mejor dicho, lo hago de manera consciente e identifico por qué lo hice, cómo es que me resulta útil y a partir de eso decido como modificarlo y si corresponde, busco ser auténtica y más asertiva.

En lo que respecta a mi familia, trato de aceptar incondicionalmente a mis hijos, de fomentar que ellos mismos también se acepten así; procuro extender esta aceptación a mi esposo, aunque con él me cuesta más trabajo, específicamente me sentía muy alejada, en momentos tenía duda de que todavía lo amara y creía que estaba con él solo por estar, ahora reconozco lo mucho que lo amo y el mal que le estaba haciendo yo a la relación. Ahora me conduzco de forma muy distinta; él en una ocasión me dijo: “cuando estudiaste la maestría es el periodo de tiempo que te he visto más feliz, a partir de allí cambiaste mucho”. Ahora me conduzco más honesta, empática, le explico las cosas, me refiero a que le comparto como me siento y por qué, sin culparlo a él, antes solo me distanciaba, y prefería no discutir, solo me guardaba el enojo y lo seguía acumulando. Hoy me comunico y lo hago pensando en cómo me sentiría yo si fuera lo contrario, por eso mi relación ahora la vivo siempre con empatía.

Otro aspecto muy importante que ha cambiado en mí es que solía creer que todo el mundo abusaba de mí. Hoy en día ya no soy una víctima, soy una mujer activa con poder de elección, siempre.

3.4 Consideraciones Finales

a) Lo que resultó y no esperaba:

Al iniciar este reporte, yo tenía idea de que algo en mi propuesta tenía un efecto en las participantes, sobre todo por seguir siendo solicitados mis servicios en cursos siguientes. Algunos aspectos los tenía previstos como el haber sido cercana a las participantes, aceptarlas sin juicio y reconocer su potencial. Al recibir sus respuestas en el cuestionario tuve algunas sorpresas: no esperaba que fuera considerada por las participantes como una persona leal y de confianza. Los adjetivos que emplearon para describir mi forma de relacionarme me agradaron, me da gusto que los hayan percibido, escribieron que soy clara, que tengo disponibilidad para escucharlas, con buen conocimiento del tema, se sintieron que las trate con respeto y empatía.

Lo más valioso para mí fue constatar que recordaban y aplicaban en su trabajo y en su vida personal el conocimiento que adquirieron hace un año. Aunque era algo esperado, podría no haberse presentado y si sucedió. Las participantes tuvieron repercusión en su trabajo diario y en su vida personal. Las relaciones sociales en lo laboral también se vieron afectadas positivamente.

Algo desagradable que no esperaba y que sucedió, es que solicité a través de una canal de la institución gubernamental en la que se llevó a cabo el Diplomado que las participantes me hicieran el favor de contestar el cuestionario utilizado para obtener evidencias; pasaba el tiempo y no me hacían llegar la información, la respuesta que obtenía era que las participantes se negaban a contestarlo. Esto me extrañaba mucho, por la forma en que había cerrado las sesiones con ellas, yo consideraba que se había construido una relación de afecto y cercanía. Llegué a pensar que no los obtendría. Como último intento, me fui muy temprano a la institución, antes de la hora de entrada de las que habían participado en el curso para solicitarles directamente que me contestarán los cuestionarios. Y su respuesta fue muy satisfactoria, les dio mucho gusto verme y su disposición para contestar fue muy favorable.

La elaboración de este reporte fue gratificante y la viví como una materia de especialización en mi campo laboral aplicable y práctica.

b) Logros y Dificultades: Repito, un gran obstáculo cómo se refirió en el inciso anterior fue conseguir las evidencias de las participantes. Desarrollar cada tema fue un logro y una dificultad, pero con la ayuda de mi asesora todo fluyó y fue hecho. La primera dificultad fue el tiempo para elaborar palabra por palabra, ya que tenía tiempo de no hacer tarea o un documento tan formal, encontrar el tiempo para ir a la biblioteca a buscar libros e información. La siguiente dificultad fue recordar con detenimiento mis lecciones aprendidas en la maestría; en mi vida me conduzco con este aprendizaje, pero ponerle nombre y concepto detallado requirió memoria, concentración, paciencia y sobre todo confiar en que si era posible y además, leer e investigar nuevos autores, más actuales, fue altamente enriquecedor, la enseñanza si fue significativa y constructiva.

Se logró vincular y manifestar la importancia de la capacitación en las organizaciones y más aún en las instituciones gubernamentales.

Se logró evidenciar las ganancias y garantías de aplicar el Desarrollo Humano y el ECP en la capacitación del personal.

C) Propuestas:

Se recomienda que en la formación de los instructores de capacitación se haga y se habilite desde el marco del Desarrollo Humano no importa el ramo o giro de que se trate. También que se dé mayor difusión para incluir este marco en la formación de todos los profesores independientemente del nivel de educación en el que laboren.

En lo que respecta a las dependencias de gobierno, es importante tener presente su contexto. Tienen un presupuesto anual determinado para la capacitación, el cual suele

ser bajo, por lo que buscan opciones que se ajusten a dicho presupuesto con el riesgo de sacrificar calidad. Otro aspecto que demerita la eficacia de la capacitación es que suele impartirse en el mismo lugar de trabajo, lo que resulta problemático pues es frecuente que los asistentes salgan del aula (muchas veces muy a su pesar), porque las personas y las urgencias los llaman constantemente. Por esta situación es recomendable que se brinde un espacio fuera de sus oficinas. Algo que sí favorece la asistencia a los cursos es que tenga lugar dentro del horario laboral, cuando se les solicita fuera de éste, suelen quejarse con su sindicato.

Es frecuente que las capacitaciones sean para dar mayor calidad de atención a los usuarios de las mismas. Por lo que sería adecuado hacer un curso específico que se llame “atención de calidad centrada en el usuario como persona”.

En las organizaciones antes de decidir dar capacitación o qué tipo de capacitación darán, se hace una detección de necesidades, es lo ideal y esperado que en ese orden se realice. El encargado del departamento de recursos humanos o de capacitación específicamente, elabora y aplica entrevistas al personal para detectar necesidades reales y prácticas de capacitación, a este procedimiento se le conoce con estas siglas: DNC. Este paso se puede hacer por alguien de la misma organización o se puede contratar a un proveedor externo que dé este servicio. En cualquier caso puede suceder que los empleados se predispongan y sus respuestas no sean fiables, ya que responden de acuerdo a lo que ellos creen que deberían, a lo que se supone es lo correcto; en algunos casos los empleados responden “que todo está bien” “que sus jefes son buenos”, cuando no es así. Entonces si desde que se hacen estas entrevistas se dan las condiciones que Rogers (1982) describe, para crear una relación significativa y constructiva, el empleado se comunicará con más confianza y se aumentan las probabilidades de que este responda con la verdad, que diga cuáles son las necesidades que necesita atender para hacer más eficaz su labor.

REFERENCIAS

Arias, Galicia (1973) *administración de Recursos Humanos*. Trillas. México.

Ausubel, D. (1983) *Teoría del aprendizaje significativo*. Trillas. México.

Bardaco, P. (2006) *Peter F. Drucker: Cómo pueden su visión y sus conceptos ayudar a la Argentina hoy*. Conferencia pronunciada en el acto organizado por la Sección Ingeniería, Arquitectura y Artes de la Academia Nacional de Ciencias de Buenos Aires. Consultado en: el <http://www.ciencias.org.ar/user/files/badaraco.pdf>

Birkenbihl, M. (1994) *Formación de formadores*. Paraninfo, Magallanes Madrid.

Buber (1942) *¿Qué es el hombre?* México y Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica

Chiavenato, I. (2002) *Administración de los nuevos tiempos*. Mc Graw Hill. Bogotá, Buenos Aires.

Cohen, A. (2008) *En clase con Ducker*. Grupo Editorial Norma Bogotá.

CONEVAL (2016) *Medición de la pobreza* obtenida de: http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/PublishingImages/Pobreza_2014.jpg el 15 de agosto de 2016

Contreras, L. (2010) *La calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales del Estado de México*. Convergencia vol.17 no.53 Toluca may./ago. 2010. Consultado en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352010000200012 el 3 de julio de 2016

Delors, J. (1994) *Los cuatro pilares de la educación*. Revista Galileo. Informe para la Unesco sobre Educación Superior. Consultado en: <file:///C:/Users/hp/Downloads/Delors.pdf> el 10 de octubre de 2016

Dessler, Gary (2001) *Administración de personal*. Pearson. México.

Drucker, Peter (1967) *El ejecutivo eficaz*. Argentina: De Bolsillo.

- Egan, Gerard, (1975) *El orientador experto*. Grupo Editorial Iberoamericana, California, U. S. A.
- Gardner, Howard (1994) *Educación Artística y Desarrollo Humano*. Paidós Educador. Barcelona, Buenos aires, México.
- Garza, D. y Quintanilla R. (2007). *Coaching Ejecutivo*, Trillas, México.
- Flaherty, Jonh E. (2001) *Peter Ducker, La esencia de la administración moderna*. México: Pearson Educación,
- Freire, Paulo (1990) *La naturaleza de la política de la educación*. Barcelona: Paidós.
- Guiñazú, G. (2004) *Capacitación efectiva en la empresa*. Invenio, vol. 7, núm. 12, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina. Consultado en <file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-CapacitacionEfectivaEnLaEmpresa-3331390.pdf> el 20 de julio de 2016.
- INEGI (2016) *Encuesta Nacional de Desarrollo (ENSU)* Obtenido de: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/ensu/> el 20 de julio de 2016
- ISO, (2005) Consultado en: http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/ISO/documentos/ISO-9000-2005_Fundamentos_y_Vocabulario.pdf el 20 de julio de 2016
- Lafarga, J. (2005) Mi comprensión del Desarrollo Humano. *Las Semillas, Revista Prometeo* No. 45, 2005, Revista Mexicana Trimestral de Psicología Humanista y Desarrollo Humano, México.
- Lafarga, J. y Gómez del Campo J. (1994) *Desarrollo del Potencial Humano* Vol. 1, México: Trillas.
- Lamoutte, E. (1989) *El proceso educativo según Carl R. Rogers: la igualdad y formación de la persona*. Revista interuniversitaria de formación del profesorado, ISSN 0213-8646, N° 6, 1989 (Ejemplar dedicado a: Actas del IV Seminario Estatal de Escuelas Universitarias de Magisterio). México. Consultado en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=117692> obtenido el 7 de octubre de 2016

Madrid, J. (2005). Los procesos de la relación de ayuda (2ª ed.). Bilbao: Desclée De Brouwer. Cap. 10 (La destreza de escuchar).

Maslow, Abraham (1954) *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario.

Mearns, Dave y Brian Thorne (2003). *La terapia centrada en la persona hoy*. Editorial Desclée de Brouwer, España.

Mondragón, R. (2016) *Aspirantes a ingresar, en el Calendario 2016 B*. Nota publicada en el periódico local El Informador el 25 de julio del presente año. Jalisco México.

Moreira, V. (2001) *Más allá de la persona*. Universidad Santiago de Chile, Chile.

Moreno, S. (1979) *La educación centrada en la persona*. México: Manual Moderno Segunda edición.

Nuño, M. (2013) *El desarrollo personal en la empresa* “Los Patos S. A. de C. V.” Universidad ITESO. Tlaquepaque Jalisco.

Pérez y Gardey (2014) *Un análisis empírico de las competencias directivas necesarias en la identificación de los empleados clave*. Consultado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5351030>

Pontifes, A. (2007) *Proyecto: desarrollo de un modelo de profesionalización para los servidores públicos de las administraciones estatales*. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED). México. Consultado en:

file:///C:/Users/hp/Documents/curso%20para%20titulacion/Modelo_profesionalizacion.pdf

Quintmann, H. (1989) *Psicología Humanística*. Barcelona: Herder.

Reza, J. (1964) *El ABC del instructor*. México: Panorama.

Reza, J. y Riveros A. (2005) *Capacitación de personal*. Licenciatura Administración, Área de Recursos Humanos. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de contaduría y administración. Consultado en:

<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/2002.pdf> el 10 de agosto de 2016

Rodríguez, A. (1991). "Psicología Social". México: Trillas.

Rodríguez, M (1998) *Relaciones humanas*. México: Segunda edición Manual Moderno.

Rogers, C. (1980) *El poder personal*. México: Manual Moderno.

Rogers, C. (1982) *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona y Buenos Aires: Paidós.

Rogers, Carl (1985) *Terapia personalidad y relaciones interpersonales*. Nueva visión. Buenos Aires.

Rogers, C. y Freiberg, H. (1996) *Libertad y creatividad en la educación*. Barcelona: Tercera edición revisada y ampliada Paidós.

Ruiz, P. y Ordaz, J. (2011) *Evolución reciente del empleo y el desempleo en México*. Economía UNAM vol.8 no.23 México.

Sandoval, V. (2012) *Plan y programa de capacitación 2009, para el H. Ayuntamiento de Tlajomulco de Zuñiga, Jalisco*. Para obtener el título de Lic. En Administración de Empresas. ITESO. Tlaquepaque.

Sanz, F. (1998) *Los vínculos amorosos: amar desde la identidad en la terapia de reencuentro*. Barcelona, España: Psicología Kairós.

Sevilla, H. (2011) *Compilación de Psicología Humanista*. México.

Siliceo, A. (2004) *Capacitación y desarrollo del personal*. México: Limusa Noruega Editores. Cuarta edición.

Thelen, Herbert (1954) *Dynamics of Groups at Work*. Chicago: The University of Chicago Pres.

Torres, S. (2003) *Desarrollo Organizacional*. Para el Instituto Tecnológico de Celaya. Consultado en:

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/desorgsug.htm>) el 20 de julio de 2016.

Troncoso, R. Moreno, A. y Videla, A. (1999) *Del profesor tradicional hacia un facilitador centrado en la persona*. Tesis para Obtener el Grado de Psicólogo, Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago, Chile.

ANEXOS

CUESTIONARIO: APORTACIONES DEL DIPLOMADO DE ASISTENTE DIRECTIVO

El presente cuestionario tiene la finalidad de recuperar los principales aprendizajes que tuviste en el Diplomado de Asistente Directivo y cuáles de éstos has integrado en el desempeño de tus funciones. Además describir el desempeño de la instructora.

NOMBRE: America Elizabeth Huerta González

Edad: 39

Puesto: secretario

Tiempo de laborar en ese puesto: 9 años

Nombre del diplomado al que asististe: ASISTENTE DIRECTIVO

Nombre del instructor: SANDRA JULIANA SÁNCHEZ MUÑOZ

Fecha del diplomado: DE JUNIO A DICIEMBRE DEL 2016.

Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona los 3 aprendizajes más importantes que obtuviste en el Diplomado:

- Toma de decisiones
- Comunicación
- El manejo eficiente de los recursos

2. Menciona dos casos específicos de la aplicación de estos aprendizajes:

- Cuando mi jefe se ausenta, es necesario tener decisiones asertivas para continuar con las actividades de trabajo
- Al ser secretaria de Dirección, se requiere estar en comunicación con todo el personal

3. ¿De qué forma aplicas estos aprendizajes en alguna otra área de tu vida?:

Son fundamentales para la vida, el tener una buena comunicación con todas las personas te hace mas eficiente, y el que tomes decisiones asertivas te ayuda en tu calidad de vida

4. A partir de este Diplomado ¿cómo ha sido tu trato con las personas que acuden a solicitar tus servicios y con tus compañeros de trabajo?:

Mucho mejor reitero el tener mayor conocimiento, te ayuda a tomar mejor las decisiones y efficientar el trabajo

5. ¿Deseas añadir algún otro comentario sobre tu experiencia durante las sesiones del diplomado?:

Muy bueno. creo que todos los temas fueron de mi agrado y aprovechados al máximo

Sección II APORTES DE LA INSTRUCTORA

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 5 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo, siendo: 1 = totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

a) Me sentí en confianza con la instructora	1
b) Me sentí en confianza con el grupo	1
c) La instructora escuchaba y tomaba en cuenta lo que yo aportaba en las sesiones.	1
d) La instructora respetaba nuestras opiniones	1
e) La instructora me ayudó a aprender a escuchar	1

2. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que te facilitaron para tener un mejor aprendizaje durante las sesiones:
- promovía la participación
 - Buen conocimiento del tema
 - Disponibilidad para responder todas la dudas
3. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que obstaculizaron o no facilitaron tu aprendizaje durante las sesiones.

- Ninguna

4. Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor de la instructora durante la capacitación:

Muy entregada en su materia
tiene mucho conocimiento de los
temas y reitero apertura para
cualquier duda.

2

CUESTIONARIO: APORTACIONES DEL DIPLOMADO DE ASISTENTE DIRECTIVO

El presente cuestionario tiene la finalidad de recuperar los principales aprendizajes que tuviste en el Diplomado de Asistente Directivo y cuáles de éstos has integrado en el desempeño de tus funciones. Además describir el desempeño de la instructora.

Blanca

Edad: 44 años

Puesto: Analista

Tiempo de laborar en ese puesto: 25 años

Nombre del diplomado al que asististe: ASISTENTE DIRECTIVO

Nombre del instructor: SANDRA JULIANA SÁNCHEZ MUÑOZ

Fecha del diplomado: DE JUNIO A DICIEMBRE DEL 2016.

Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona los 3 aprendizajes más importantes que obtuviste en el Diplomado:

- Saber organizarme en mis labores
- Poder actuar y resolver conflictos
- Aprendí a trabajar en equipo

2. Menciona dos casos específicos de la aplicación de estos aprendizajes:

- En mi área soy más organizada y me cuesta menos trabajo hacer mis cosas.
- Confío y delego funciones, trabajo en equipo.

3. ¿De qué forma aplicas estos aprendizajes en alguna otra área de tu vida?:

En mi casa, con mis hijas ya se imponen reglas y se respetan horarios.

4. A partir de este Diplomado ¿cómo ha sido tu trato con las personas que acuden a solicitar tus servicios y con tus compañeros de trabajo?:

Muy claro y con trato digno.

5. ¿Deseas añadir algún otro comentario sobre tu experiencia durante las sesiones del diplomado?:

Felicito a la maestra Sandra y le agradezco todo que me enseñó.

Sección II APORTES DE LA INSTRUCTORA

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 5 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo, siendo: 1 = totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

a) Me sentí en confianza con la instructora	1
b) Me sentí en confianza con el grupo	1
c) La instructora escuchaba y tomaba en cuenta lo que yo aportaba en las sesiones.	1
d) La instructora respetaba nuestras opiniones	1
e) La instructora me ayudó a aprender a escuchar	1

2. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que te facilitaron para tener un mejor aprendizaje durante las sesiones:

*- Habla con mucha claridad
- Es educada
- Te toma en cuenta*

3. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que obstaculizaron o no facilitaron tu aprendizaje durante las sesiones.

Todo me gusta, no tengo nada malo que opinar de ella -

4. Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor de la instructora durante la capacitación:

La felicito porque está capacitada para el trabajo que desempeña -

3

CUESTIONARIO: APORTACIONES DEL DIPLOMADO DE ASISTENTE DIRECTIVO

El presente cuestionario tiene la finalidad de recuperar los principales aprendizajes que tuviste en el Diplomado de Asistente Directivo y cuáles de éstos has integrado en el desempeño de tus funciones. Además describir el desempeño de la instructora.

NOMBRE: Claudia Lizette Corderas Barrios

Edad: 30 años

Puesto: Auxiliar Administrativo

Tiempo de laborar en ese puesto: 6 años

Nombre del diplomado al que asististe: ASISTENTE DIRECTIVO

Nombre del instructor: SANDRA JULIANA SÁNCHEZ MUÑOZ

Fecha del diplomado: DE JUNIO A DICIEMBRE DEL 2016.

Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona los 3 aprendizajes más importantes que obtuviste en el Diplomado:

Control y Manejo de la agenda
Administración de los recursos
Resolución de conflictos

2. Menciona dos casos específicos de la aplicación de estos aprendizajes:

Mantener actualizada la agenda, organización en tiempo de actividades.

- Aplicar el procedimiento para la adquisición y recepción de documentos

3. ¿De qué forma aplicas estos aprendizajes en alguna otra área de tu vida?:

Llevar una buena administración del tiempo
- sobre todo mejorar la comunicación

4. A partir de este Diplomado ¿cómo ha sido tu trato con las personas que acuden a solicitar tus servicios y con tus compañeros de trabajo?:

Mucho mejor ya que recibí técnicas para tener trato humano al cliente.

5. ¿Deseas añadir algún otro comentario sobre tu experiencia durante las sesiones del diplomado?:

Al tomar este diplomado agilizo mis procedimientos, llevando a cabo una mejor organización.

Sección II APORTES DE LA INSTRUCTORA

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 5 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo, siendo: 1 = totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

a) Me sentí en confianza con la instructora	1
b) Me sentí en confianza con el grupo	3
c) La instructora escuchaba y tomaba en cuenta lo que yo aportaba en las sesiones.	1
d) La instructora respetaba nuestras opiniones	1
e) La instructora me ayudó a aprender a escuchar	1

2. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que te facilitaron para tener un mejor aprendizaje durante las sesiones:

- Amplio conocimiento del tema
 - la clase fue muy activa
 - la planeación con los temas fue muy de mi agrado

3. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que obstaculizaron o no facilitaron tu aprendizaje durante las sesiones.

Ninguna, siempre fue puntual, clara y el material de consulta fue muy bueno

4. Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor de la instructora durante la capacitación:

Solamente felicitar y agradecer a la instructora por haber aportado sus conocimientos para que yo sea mejor en mi desempeño laboral.

CUESTIONARIO: APORTACIONES DEL DIPLOMADO DE ASISTENTE DIRECTIVO

El presente cuestionario tiene la finalidad de recuperar los principales aprendizajes que tuviste en el Diplomado de Asistente Directivo y cuáles de éstos has integrado en el desempeño de tus funciones. Además describir el desempeño de la instructora.

Esmeralda

Edad: 54

Puesto: Secretaria de Dirección

Tiempo de laborar en ese puesto: 36

Nombre del diplomado al que asististe: ASISTENTE DIRECTIVO

Nombre del instructor: SANDRA JULIANA SÁNCHEZ MUÑOZ

Fecha del diplomado: DE JUNIO A DICIEMBRE DEL 2016.

Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona los 3 aprendizajes más importantes que obtuviste en el Diplomado:

Superación personal
Organización
Planeación

2. Menciona dos casos específicos de la aplicación de estos aprendizajes:

Soy más optimista
Organizo mi trabajo de una mejor manera

3. ¿De qué forma aplicas estos aprendizajes en alguna otra área de tu vida?:

En mi casa, llevo una mejor planeación de mis actividades y mis Finanzas

4. A partir de este Diplomado ¿cómo ha sido tu trato con las personas que acuden a solicitar tus servicios y con tus compañeros de trabajo?:

de una mejor calidad.

5. ¿Deseas añadir algún otro comentario sobre tu experiencia durante las sesiones del diplomado?:

Fue gratificante.

Sección II APORTES DE LA INSTRUCTORA

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 5 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo, siendo: 1 = totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

a) Me sentí en confianza con la instructora	1
b) Me sentí en confianza con el grupo	1
c) La instructora escuchaba y tomaba en cuenta lo que yo aportaba en las sesiones.	1
d) La instructora respetaba nuestras opiniones.	1
e) La instructora me ayudó a aprender a escuchar	1

2. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que te facilitaron para tener un mejor aprendizaje durante las sesiones:

~~Activa~~ *Accesible*
Respetuosa
Participativa

3. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que obstaculizaron o no facilitaron tu aprendizaje durante las sesiones.

No

4. Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor de la instructora durante la capacitación:

Buena Maestra

CUESTIONARIO: APORTACIONES DEL DIPLOMADO DE ASISTENTE DIRECTIVO

El presente cuestionario tiene la finalidad de recuperar los principales aprendizajes que tuviste en el Diplomado de Asistente Directivo y cuáles de éstos has integrado en el desempeño de tus funciones. Además describir el desempeño de la instructora.

NOMBRE: Gilda Fernanda García Luna

Edad: 38 años

Puesto: Secretaria

Tiempo de laborar en ese puesto: 12 años

Nombre del diplomado al que asististe: ASISTENTE DIRECTIVO

Nombre del instructor: SANDRA JULIANA SÁNCHEZ MUÑOZ

Fecha del diplomado: DE JUNIO A DICIEMBRE DEL 2016.

Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona los 3 aprendizajes más importantes que obtuviste en el Diplomado:

Manejo de emociones en el trabajo.
Toma de decisiones.
Comunicación con mis jefes.

2. Menciona dos casos específicos de la aplicación de estos aprendizajes:

En todo momento en las cargas de trabajo.

3. ¿De qué forma aplicas estos aprendizajes en alguna otra área de tu vida?:

En lo personal con mi familia e hijos.

4. A partir de este Diplomado ¿cómo ha sido tu trato con las personas que acuden a solicitar tus servicios y con tus compañeros de trabajo?:

Excelente!

5. ¿Deseas añadir algún otro comentario sobre tu experiencia durante las sesiones del diplomado?:

Aprendí a tener una mejor comunicación con mis compañeros.

Sección II APORTES DE LA INSTRUCTORA

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 5 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo, siendo: 1 = totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

a) Me senti en confianza con la instructora	1
b) Me senti en confianza con el grupo	1
c) La instructora escuchaba y tomaba en cuenta lo que yo aportaba en las sesiones.	1
d) La instructora respetaba nuestras opiniones	1
e) La instructora me ayudó a aprender a escuchar	1

2. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que te facilitaron para tener un mejor aprendizaje durante las sesiones:

Muy profesional, Paciencia y capacidad de escuchar a las personas.

3. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que obstaculizaron o no facilitaron tu aprendizaje durante las sesiones.

4. Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor de la instructora durante la capacitación:

Excelente maestra, y espero que pronto nos pueda dar seguimiento con nuestra capacitación.

CUESTIONARIO: APORTACIONES DEL DIPLOMADO DE ASISTENTE DIRECTIVO

El presente cuestionario tiene la finalidad de recuperar los principales aprendizajes que tuviste en el Diplomado de Asistente Directivo y cuáles de éstos has integrado en el desempeño de tus funciones. Además describir el desempeño de la instructora.

~~Nombre:~~ *Juliana*

Edad: *36 años*

Puesto: *Secretaria*

Tiempo de laborar en ese puesto: *5 años*

Nombre del diplomado al que asististe: ASISTENTE DIRECTIVO

Nombre del instructor: SANDRA JULIANA SÁNCHEZ MUÑOZ

Fecha del diplomado: DE JUNIO A DICIEMBRE DEL 2016.

Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona los 3 aprendizajes más importantes que obtuviste en el Diplomado:

- Comunicación Empresarial
- Clima organizacional
- Fase estructural del proceso Administrativo

2. Menciona dos casos específicos de la aplicación de estos aprendizajes:

- La comunicación es muy importante en el caso de los Directores de una empresa/institución tiene que ser eficaz para organizar, planear y controlar. La comunicación es formal e informal.
- El clima organizacional teniendo equilibrio en todos los ambientes de la vida se genera un clima positivo (trabajo, familia, amigos, casa, salud).
- Toda estructura o etapa requiere misión, visión, planeación, nos lleva un ejemplo caso de la empresa y a donde es a corto, mediano y largo plazo.

3. ¿De qué forma aplicas estos aprendizajes en alguna otra área de tu vida?:
- La comunicación es indispensable en todos los ambientes y permite hacer de la mejor manera posible, nos lleva a resultados mejores, positivos y satisfactorios.
 - El clima organizacional teniendo un equilibrio representa mucha tranquilidad para la familia, la casa, generando paz emocional.
 - Hay al tener un panorama, una planeación de metas, deseos para llegar a los objetivos.

4. A partir de este Diplomado ¿cómo ha sido tu trato con las personas que acuden a solicitar tus servicios y con tus compañeros de trabajo?:

Trato de ser mejor en general con toda la gente.

5. ¿Deseas añadir algún otro comentario sobre tu experiencia durante las sesiones del diplomado?:

Este tipo de cursos nos permite interactuar de una forma más personal con la gente y conocernos mejor.

Sección II APORTES DE LA INSTRUCTORA

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 5 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo, siendo: 1 = totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

a) Me sentí en confianza con la instructora	1
b) Me sentí en confianza con el grupo	2
c) La instructora escuchaba y tomaba en cuenta lo que yo aportaba en las sesiones.	1
d) La instructora respetaba nuestras opiniones	1
e) La instructora me ayudó a aprender a escuchar	1

2. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que te facilitaron para tener un mejor aprendizaje durante las sesiones:

*- Empatía
- Atención
- Respeto*

3. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que obstaculizaron o no facilitaron tu aprendizaje durante las sesiones.

4. Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor de la instructora durante la capacitación:

Existen diferentes tipos de instructores, muchos con gran capacidad y conocimiento, pero respecto a ella tuvimos una conexión alumno - maestra en todo momento, fue un aprendizaje dinámico, divertido y con mayor aprendizaje.

CUESTIONARIO: APORTACIONES DEL DIPLOMADO DE ASISTENTE DIRECTIVO

El presente cuestionario tiene la finalidad de recuperar los principales aprendizajes que tuviste en el Diplomado de Asistente Directivo y cuáles de éstos has integrado en el desempeño de tus funciones. Además describir el desempeño de la instructora.

NOMBRE: Leticia Cárdenas Barrios

Edad: 45

Puesto: Auxiliar Administrativo

Tiempo de laborar en ese puesto: 6 años

Nombre del diplomado al que asiste: ASISTENTE DIRECTIVO

Nombre del instructor: SANDRA JULIANA SÁNCHEZ MUÑOZ

Fecha del diplomado: DE JUNIO A DICIEMBRE DEL 2016.

Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona los 3 aprendizajes más importantes que obtuviste en el Diplomado:

Me objetivo fue ser más eficaz, eficiente y tener una mejor coordinación en la aplicación de los recursos en mi área de trabajo

2. Menciona dos casos específicos de la aplicación de estos aprendizajes:

Tomo de decisiones
1) tratar de encontrar el lado positivo en momentos negativos

3. ¿De qué forma aplicas estos aprendizajes en alguna otra área de tu vida?:

En lo familiar, utilizar la manera correcta de atender y entender a los demás

4. A partir de este Diplomado ¿cómo ha sido tu trato con las personas que acuden a solicitar tus servicios y con tus compañeros de trabajo?:

El trato es con más respeto, paciencia y disponibilidad

5. ¿Deseas añadir algún otro comentario sobre tu experiencia durante las sesiones del diplomado?:

Aprendí a tener una mejor actitud y dar un mejor trato a mis compañeros y cualquier otra persona con la que tenga contacto

Sección II APORTES DE LA INSTRUCTORA

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 5 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo, siendo: 1 = totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

a) Me sentí en confianza con la instructora	/
b) Me sentí en confianza con el grupo	/
c) La instructora escuchaba y tomaba en cuenta lo que yo aportaba en las sesiones.	/
d) La instructora respetaba nuestras opiniones	/
e) La instructora me ayudó a aprender a escuchar	/

2. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que te facilitaron para tener un mejor aprendizaje durante las sesiones:

Diversificada
Clara.

3. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que obstaculizaron o no facilitaron tu aprendizaje durante las sesiones.

4. Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor de la instructora durante la capacitación:

Que también mostró ser una persona confiable.

CUESTIONARIO: APORTACIONES DEL DIPLOMADO DE ASISTENTE DIRECTIVO

El presente cuestionario tiene la finalidad de recuperar los principales aprendizajes que tuviste en el Diplomado de Asistente Directivo y cuáles de éstos has integrado en el desempeño de tus funciones. Además describir el desempeño de la instructora.

Marcela.

Edad: 38 años

Puesto: Auxiliar Administrativo

Tiempo de laborar en ese puesto: 5 años

Nombre del diplomado al que asististe: ASISTENTE DIRECTIVO

Nombre del instructor: SANDRA JULIANA SÁNCHEZ MUÑOZ

Fecha del diplomado: DE JUNIO A DICIEMBRE DEL 2016.

Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona los 3 aprendizajes más importantes que obtuviste en el Diplomado:

- Tener un mejor orden tanto como en mi lugar de trabajo como en casa
- Tener mejor trato con mis compañeros(as)
- Llevar una buena agenda del jefe

2. Menciona dos casos específicos de la aplicación de estos aprendizajes:

- Mejor Relación con mis compañeros(as)
- Un mejor desempeño laboral

3. ¿De qué forma aplicas estos aprendizajes en alguna otra área de tu vida?:

- Ser mas organizada en casa

4. A partir de este Diplomado ¿cómo ha sido tu trato con las personas que acuden a solicitar tus servicios y con tus compañeros de trabajo?:

Mucho mas ameno, cordial y servicial

5. ¿Deseas añadir algún otro comentario sobre tu experiencia durante las sesiones del diplomado?:

Me gusto mucho porque me ayudo a conocerme un poco más, a llevar un mejor control de mi tiempo y de mi espacio.

Sección II APORTES DE LA INSTRUCTORA

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 5 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo, siendo: 1 = totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

a) Me sentí en confianza con la instructora	1
b) Me sentí en confianza con el grupo	1
c) La instructora escuchaba y tomaba en cuenta lo que yo aportaba en las sesiones.	1
d) La instructora respetaba nuestras opiniones	1
e) La instructora me ayudó a aprender a escuchar	1

2. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que te facilitaron para tener un mejor aprendizaje durante las sesiones:

- Hacia las clases muy dinámicas
- Daba ejemplos tanto laborales como personales
- Habla muy claro

3. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que obstaculizaron o no facilitaron tu aprendizaje durante las sesiones.

No hubo ninguno

4. Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor de la instructora durante la capacitación:

Es una excelente instructora ya que todo lo explica claramente y tiene mucho conocimiento sobre los temas que nos impartió. y como persona es una linda persona.

CUESTIONARIO: APORTACIONES DEL DIPLOMADO DE ASISTENTE DIRECTIVO

El presente cuestionario tiene la finalidad de recuperar los principales aprendizajes que tuviste en el Diplomado de Asistente Directivo y cuáles de éstos has integrado en el desempeño de tus funciones. Además describir el desempeño de la instructora.

NOMBRE: MARIA DE JESUS AYALA CUEVA

Edad: 42

Puesto: Auditor

Tiempo de laborar en ese puesto: 25

Nombre del diplomado al que asististe: ASISTENTE DIRECTIVO

Nombre del instructor: SANDRA JULIANA SÁNCHEZ MUÑOZ

Fecha del diplomado: DE JUNIO A DICIEMBRE DEL 2016.

Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona los 3 aprendizajes más importantes que obtuviste en el Diplomado:

- Proceso de Administración
- Gestión de Tiempos
- Toma de Decisiones

2. Menciona dos casos específicos de la aplicación de estos aprendizajes:

- En todo momento se aplica en el Desarrollo de Nuestro Trabajo
- Actualmente en el Desarrollo de Nuestra Auditoría

3. ¿De qué forma aplicas estos aprendizajes en alguna otra área de tu vida?:

En la familia con nuestros hijos la administración del tiempo, y en la planeación de la Auditoría

4. A partir de este Diplomado ¿cómo ha sido tu trato con las personas que acuden a solicitar tus servicios y con tus compañeros de trabajo?:

Es más amable porque se conocen las habilidades de todas las compañías p'q estamos en diferentes áreas

5. ¿Deseas añadir algún otro comentario sobre tu experiencia durante las sesiones del diplomado?:

Me pareció interesante e importante ya que lo puedo aplicar en los diferentes enfoques y campos de la vida cotidiana que me desarrollo

Sección II APORTES DE LA INSTRUCTORA

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 5 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo, siendo: 1 = totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

a) Me sentí en confianza con la instructora	1
b) Me sentí en confianza con el grupo	1
c) La instructora escuchaba y tomaba en cuenta lo que yo aportaba en las sesiones.	1
d) La instructora respetaba nuestras opiniones	1
e) La instructora me ayudó a aprender a escuchar	1

2. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que te facilitaron para tener un mejor aprendizaje durante las sesiones:

- 1. TENIA LA CAPACIDAD PARA DESARROLLAR EL TEMAS
 2. ASIA PANTADE EL GRUPO
 3. Y ENABA ACTUALIZADA CON LOS TEMAS

3. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que obstaculizaron o no facilitaron tu aprendizaje durante las sesiones.

- No HUBO NADA QUE OBSTACULIZARA EL DESARROLLO DE LOS TEMAS

4. Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor de la instructora durante la capacitación:

QUE CONTINUA CON SU BUENA CAPACITACION ACTUALIZADA Y SIEMPRE POSITIVA Y CON SU PREPARACION,

CUESTIONARIO: APORTACIONES DEL DIPLOMADO DE ASISTENTE DIRECTIVO

10

El presente cuestionario tiene la finalidad de recuperar los principales aprendizajes que tuviste en el Diplomado de Asistente Directivo y cuáles de éstos has integrado en el desempeño de tus funciones. Además describir el desempeño de la instructora.

NOMBRE: MARIA DEL SOCORRO CORTES GALVAN

Edad: 46

Puesto: SECRETARIA DE DIRECCIÓN

Tiempo de laborar en ese puesto: 9

Nombre del diplomado al que asististe: ASISTENTE DIRECTIVO

Nombre del instructor: SANDRA JULIANA SÁNCHEZ MUÑOZ

Fecha del diplomado: DE JUNIO A DICIEMBRE DEL 2016.

Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona los 3 aprendizajes más importantes que obtuviste en el Diplomado:

OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD
GRUPOS DE ENFOQUE
INVENTARIO DE RECURSOS.

2. Menciona dos casos específicos de la aplicación de estos aprendizajes:

3. ¿De qué forma aplicas estos aprendizajes en alguna otra área de tu vida?:

EL TRATO CON MI FAMILIA
QUE SEA DE CALIDAD.

4. A partir de este Diplomado ¿cómo ha sido tu trato con las personas que acuden a solicitar tus servicios y con tus compañeros de trabajo?:

MUCHO MEJOR, MAS COMUNICACIÓN.

5. ¿Deseas añadir algún otro comentario sobre tu experiencia durante las sesiones del diplomado?:

MUY BIEN LAS SECCIONES LA INSTRUCTORA
CLARA, CONCRETA Y PRECISA.

Sección II APORTES DE LA INSTRUCTORA

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 5 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo, siendo: 1 = totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

a) Me senti en confianza con la instructora	1
b) Me senti en confianza con el grupo	1
c) La instructora escuchaba y tomaba en cuenta lo que yo aportaba en las sesiones.	1
d) La instructora respetaba nuestras opiniones	1
e) La instructora me ayudó a aprender a escuchar	1

2. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que te facilitaron para tener un mejor aprendizaje durante las sesiones:

CLARA EN SUS EXPLICACIONES.
BUEN MATERIAL, PARTICIPACIÓN DE LOS ALUMNOS.

3. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que obstaculizaron o no facilitaron tu aprendizaje durante las sesiones.

NINGUNO, TODO FUE FACIL.

4. Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor de la instructora durante la capacitación:

SIEMPRE PUNTUAL.
Y PREPARADO SU TEMA DE LA CLASE

CUESTIONARIO: APORTACIONES DEL DIPLOMADO DE ASISTENTE DIRECTIVO

El presente cuestionario tiene la finalidad de recuperar los principales aprendizajes que tuviste en el Diplomado de Asistente Directivo y cuáles de éstos has integrado en el desempeño de tus funciones. Además describir el desempeño de la instructora.

NOMBRE: *María Elena Padilla Hernández*

Edad: *50 Años*

Puesto: *Auxiliar Administrativo*

Tiempo de laborar en ese puesto: *2 Años*

Nombre del diplomado al que asististe: ASISTENTE DIRECTIVO

Nombre del instructor: SANDRA JULIANA SÁNCHEZ MUÑOZ

Fecha del diplomado: DE JUNIO A DICIEMBRE DEL 2016.

Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona los 3 aprendizajes más importantes que obtuviste en el Diplomado:

*Administrar el tiempo
Manejar mejor mi estrés
y disfrutar más mi trabajo*

2. Menciona dos casos específicos de la aplicación de estos aprendizajes:

*Manejo Adecuado de la Agenda
comunicarme mejor con mis compañeros de trabajo*

3. ¿De qué forma aplicas estos aprendizajes en alguna otra área de tu vida?:

hacer pausas y tomar mejores decisiones

4. A partir de este Diplomado ¿cómo ha sido tu trato con las personas que acuden a solicitar tus servicios y con tus compañeros de trabajo?:

con mayor calidad y amabilidad

5. ¿Deseas añadir algún otro comentario sobre tu experiencia durante las sesiones del diplomado?:

conocer mejor a mis compañeros y conocerme como me ven los demás

Sección II APORTES DE LA INSTRUCTORA

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 5 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo, siendo: 1 = totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

a) Me sentí en confianza con la instructora	/
b) Me sentí en confianza con el grupo	/
c) La instructora escuchaba y tomaba en cuenta lo que yo aportaba en las sesiones.	/
d) La instructora respetaba nuestras opiniones	/
e) La instructora me ayudó a aprender a escuchar	/

2. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que te facilitaron para tener un mejor aprendizaje durante las sesiones:

sencilla, sonriente, accesible

3. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que obstaculizaron o no facilitaron tu aprendizaje durante las sesiones.

ninguna

4. Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor de la instructora durante la capacitación:

siempre me apoyo en todo lo que necesité

CUESTIONARIO: APORTACIONES DEL DIPLOMADO DE ASISTENTE DIRECTIVO

12

El presente cuestionario tiene la finalidad de recuperar los principales aprendizajes que tuviste en el Diplomado de Asistente Directivo y cuáles de éstos has integrado en el desempeño de tus funciones. Además describir el desempeño de la instructora.

NOMBRE: Marisol Peña Ríos

Edad: 48 años

Puesto: Jefa de Dirección

Tiempo de laborar en ese puesto: 17 años

Nombre del diplomado al que asististe: ASISTENTE DIRECTIVO

Nombre del instructor: SANDRA JULIANA SÁNCHEZ MUÑOZ

Fecha del diplomado: DE JUNIO A DICIEMBRE DEL 2016.

Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona los 3 aprendizajes más importantes que obtuviste en el Diplomado:

Manejo del estrés
Manejo del personal
conocimiento de mis funciones.

2. Menciona dos casos específicos de la aplicación de estos aprendizajes:

La labor diaria es atender a las personas que vienen con el auditor.
Se maneja mejor su agenda y los tiempos.

3. ¿De qué forma aplicas estos aprendizajes en alguna otra área de tu vida?:

Si hay algún contra tiempo se resolverlo

4. A partir de este Diplomado ¿cómo ha sido tu trato con las personas que acuden a solicitar tus servicios y con tus compañeros de trabajo?:

Tengo técnicas y me es más fácil el manejo del tiempo y asuntos, así como mejoró el trato con las personas.

5. ¿Deseas añadir algún otro comentario sobre tu experiencia durante las sesiones del diplomado?:

Fue muy interesante, la maestra Sandra conoce muy bien el tema y tiene muy buen trato con los asistentes.

Sección II APORTES DE LA INSTRUCTORA

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 5 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo, siendo: 1 = totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

a) Me sentí en confianza con la instructora	1
b) Me sentí en confianza con el grupo	1
c) La instructora escuchaba y tomaba en cuenta lo que yo aportaba en las sesiones.	1
d) La instructora respetaba nuestras opiniones	1
e) La instructora me ayudó a aprender a escuchar	1

2. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que te facilitaron para tener un mejor aprendizaje durante las sesiones:

Buen caracter
Conocimiento del tema
Uy analítico

3. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que obstaculizaron o no facilitaron tu aprendizaje durante las sesiones.

4. Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor de la instructora durante la capacitación:

Excelente instructora y persona

13

CUESTIONARIO: APORTACIONES DEL DIPLOMADO DE ASISTENTE DIRECTIVO

El presente cuestionario tiene la finalidad de recuperar los principales aprendizajes que tuviste en el Diplomado de Asistente Directivo y cuáles de éstos has integrado en el desempeño de tus funciones. Además describir el desempeño de la instructora.

Martha Glatron

Edad: 50

Puesto: Auditor(a)

Tiempo de laborar en ese puesto: 11 años (aproximadamente)

Nombre del diplomado al que asististe: ASISTENTE DIRECTIVO

Nombre del instructor: SANDRA JULIANA SÁNCHEZ MUÑOZ

Fecha del diplomado: DE JUNIO A DICIEMBRE DEL 2016. 2015

Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona los 3 aprendizajes más importantes que obtuviste en el Diplomado:

- El control de la agenda de trabajo, como llevar manejar y comprender los tiempos y actividades del jefe, para dar atención a internos y externos.
- Las perspectivas de la comunicación en sus diferentes tipos: interna, externa, ascendente, descendente, horizontal.
- Las dimensiones del clima organizacional.

2. Menciona dos casos específicos de la aplicación de estos aprendizajes:

- Trato oportuno hacia a mis jefes cuando requiero su apoyo busco el momento de ser atendido en mi beneficio y sin causarles a ellos molestia o incomodidad y aceptaría lo positivo o negativo de acuerdo a la situación.
- Observo y analizo entre las personas las diferentes tipos de liderazgo entre jefes y compañeros de trabajo captando ideas.

3. ¿De qué forma aplicas estos aprendizajes en alguna otra área de tu vida?:

- En la comunicación que digo, cómo lo digo en qué momento, a quién le menciono el asunto, planeación y organización del tiempo.
- Mejor planeación, visión, control de mi tiempo y esfuerzo.

4. A partir de este Diplomado ¿cómo ha sido tu trato con las personas que acuden a solicitar tus servicios y con tus compañeros de trabajo?:

Trato amable, cordial con seriedad y respeto interactuando la empatía y el buen manejo de mis emociones hacia mis amistades jefes y compañeros de trabajo.

5. ¿Deseas añadir algún otro comentario sobre tu experiencia durante las sesiones del diplomado?:

Agradecimiento hacia la instructora, mis compañeras por sus aportaciones a los jefes por la oportunidad y apoyo que nos brindaron para el desarrollo del mismo y muy feliz por haber tomado dicho diplomado.

Sección II APORTES DE LA INSTRUCTORA

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 5 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo, siendo: 1 = totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

a) Me sentí en confianza con la instructora	1
b) Me sentí en confianza con el grupo	1
c) La instructora escuchaba y tomaba en cuenta lo que yo aportaba en las sesiones.	1
d) La instructora respetaba nuestras opiniones	1
e) La instructora me ayudó a aprender a escuchar	1

2. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que te facilitaron para tener un mejor aprendizaje durante las sesiones:

a) Carisma, buen humor, alegría, compañerismo, integración
 b) Excelente manejo para la integración de los equipos a nivel grupal
 c) Atención general e individual de los alumnos, manteniendo disciplina

3. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que obstaculizaron o no facilitaron tu aprendizaje durante las sesiones.

Ningún obstáculo

4. Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor de la instructora durante la capacitación:

¡Felicidades!
 Entrega, compromiso, inteligencia, ética, lealtad, amistad, compañerismo, convicción, satisfacción, alegría, amabilidad, apertura de enseñanza para transmitir sus conocimientos y buena disposición en la recepción de escucha y alto grado de confidencialidad.
 Muchas gracias"

CUESTIONARIO: APORTACIONES DEL DIPLOMADO DE ASISTENTE DIRECTIVO

El presente cuestionario tiene la finalidad de recuperar los principales aprendizajes que tuviste en el Diplomado de Asistente Directivo y cuáles de éstos has integrado en el desempeño de tus funciones. Además describir el desempeño de la instructora.

NOMBRE: Rosa Isela Bonifaz Claire

Edad: 44

Puesto: Secretaria de Departamento

Tiempo de laborar en ese puesto: 11 años

Nombre del diplomado al que asististe: ASISTENTE DIRECTIVO

Nombre del instructor: SANDRA JULIANA SÁNCHEZ MUÑOZ

Fecha del diplomado: DE JUNIO A DICIEMBRE DEL 2016.

Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona los 3 aprendizajes más importantes que obtuviste en el Diplomado:

- * Aplicar y Establecer las Herramientas que nos dieron tanto en lo laboral como en lo personal
- * Saber Comunicarnos
- * Controlar Actividades con responsabilidad y respeto.

2. Menciona dos casos específicos de la aplicación de estos aprendizajes:

- * Planear, organizar, y Dirigir
- * Compromiso
- * Llevar una agenda.

3. ¿De qué forma aplicas estos aprendizajes en alguna otra área de tu vida?:

Siendo eficiente y eficaz, sabiendo priorizar que es lo primero y tener tiempo para uno mismo, la familia etc...

4. A partir de este Diplomado ¿cómo ha sido tu trato con las personas que acuden a solicitar tus servicios y con tus compañeros de trabajo?:

Siempre soy amable, pero a partir del Diplomado se me da más fácil.

5. ¿Deseas añadir algún otro comentario sobre tu experiencia durante las sesiones del diplomado?:

Cambié mucho en lo laboral y en mi familia, siendo más feliz, haciendo lo que me gusta y compartiéndolo.

Sección II APORTES DE LA INSTRUCTORA

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 5 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo, siendo: 1 = totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

a) Me sentí en confianza con la instructora	1
b) Me sentí en confianza con el grupo	1
c) La instructora escuchaba y tomaba en cuenta lo que yo aportaba en las sesiones.	1
d) La instructora respetaba nuestras opiniones	1
e) La instructora me ayudó a aprender a escuchar	1

2. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que te facilitaron para tener un mejor aprendizaje durante las sesiones:

Respetuosa Dinámica
Paciente
Comprensiva

3. Menciona 3 características del desempeño de la instructora que obstaculizaron o no facilitaron tu aprendizaje durante las sesiones:

Ninguna, siempre fue puntual.

4. Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor de la instructora durante la capacitación:

Me gustó mucho, todas las
Dinámicas, su atención y comprensión
su Claridad y el Saber escuchar
la felicito es muy buena instructora